

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

REDES DE EMPRESAS, COOPERAÇÃO LOCAL E AGLOMERADO
COMPETITIVO: A BASE DO DESENVOLVIMENTO
REGIONAL DO VALE DO RIO DOS SINOS
– UM ESTUDO DE CASO –

TIBÉRIO DA COSTA MITIDIERI

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia
de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, para
obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção

Florianópolis - SC
Março / 2003

**REDES DE EMPRESAS, COOPERAÇÃO LOCAL E AGLOMERADO
COMPETITIVO: A BASE DO DESENVOLVIMENTO
REGIONAL DO VALE DO RIO DOS SINOS
– UM ESTUDO DE CASO –**

TIBÉRIO DA COSTA MITIDIERI

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia, Área de Concentração: Gestão de Negócios, Especialidade Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.
Orientador

Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

Prof. Fernando Álvaro Ostuni Gauthier, Dr.

Prof. João Ernesto Escosteguy Castro, Msc.

Florianópolis - SC
Março / 2003

“O sucesso na vida poderia ser definido como a expansão contínua da felicidade e a realização progressiva de objetivos compensadores.

Por outro lado, o sucesso é considerado possível com a participação de outras pessoas. É preciso que se aborde o sucesso e a abundância, como o constante fluxo de todas as coisas boas na sua direção.

Com o conhecimento e a prática da lei de amor, colocamo-nos em harmonia com a natureza e criamos sem ansiedade, com alegria.

São muitos os aspectos do sucesso; os bens materiais são apenas um de seus componentes. Além disso, sucesso é jornada, não é destino. A abundância material torna a jornada mais prazerosa. Mas o sucesso inclui também a saúde, energia positiva, entusiasmo pela vida, relacionamentos compensadores, liberdade criativa, estabilidade física, emocional, bem-estar e a paz de espírito.

Mesmo que tenhamos a experiência de tudo isso, permaneceremos insatisfeitos se não cultivarmos as sementes da divindade que está dentro de nós (a liberdade, o livre-arbítrio). O verdadeiro sucesso é por isso, a experiência do milagre. Esta divindade que está em toda parte e em tudo que experimentamos – o voo de um pássaro, o olhar de uma criança, a beleza da flor. Quando passamos a experimentar a vida como expressão milagrosa da divindade – não de vez em quando, mas o tempo todo – saberemos o que significa verdadeiramente o sucesso.”

DEEPAK CHOPRA, Dr.
The Seven Spiritual Laws of Success

*A professora Rosa Amélia Mitidieri,
minha mãe que sempre me incentivou nos estudos.*

Ao João Eduardo, Rafaela e Mônica Mitidieri.

*ETERNAMENTE GRATO
A DEUS PELA VIDA.*

AGRADECIMENTOS

Para mim, foi uma árdua caminhada, onde tive que superar várias fases de aprendizado. Mas nada se compara a sensação do amadurecimento pessoal, da reflexão e do conhecimento que esta jornada proporciona.

Ela é única e inigualável, somente quem a trilhou pode compreendê-la.

Mas nesta caminhada eu tive vários companheiros que me auxiliaram para sua finalização de percurso – estes tornaram-se “companheiros de jornada”.

Dentre vários companheiros, agradeço do fundo do meu coração:

- Ao professor e “Companheiro” de longa data João E. E. Castro;
- Ao professor Bruno H. Kopittke, amigo a quem admiro muito;
- Ao professor Fernando A. Gauthier, pelos estudos no Campo Social;
- No entanto, um professor foi fundamental a este trabalho, o amigo e companheiro Nelson Casarotto Filho, além de ser parceiro intelectual, despertou meu interesse pela temática de redes de empresas e desenvolvimento regional.
- Agradeço à municipalidade de Novo Hamburgo, pela acolhida e materiais da Associação Comercial e Industrial e Associação Brasileira das Indústrias de Calçados daquela cidade;

– Ao pessoal da Escola Técnica Liberato Salzano de Nova Hamburgo **onde me formei Técnico**;

– Ao companheiro Dusan Schneider do Balcão do SEBRAE em Nova Hamburgo;

– Ao Presidente da Associação de Estilistas e *Designers* de calçados do Brasil, Aldo Pospichil de Novo Hamburgo;

_ Ao pessoal da Biblioteca da FEEVALE em Novo Hamburgo, onde fiz pesquisas sobre o histórico e a cultura da Região do Vale do Rio dos Sinos, em especial a "compilação" e "Levantamentos históricos" de Raul Petry.

– E para finalizar agradeço à todo pessoal da Secretaria do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, sem vocês a caminhada não seria possível.

Muito Obrigado.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE TABELAS	xi
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiii
 CAPÍTULO I	
1. INTRODUÇÃO	01
1.1 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	01
1.2 OBJETIVO	05
1.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	05
1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA	06
1.5 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	07
1.5.1 Hipóteses de pesquisa	07
1.5.2 Definição operacional das categorias analíticas de estudo ...	08
1.5.3 Definição constitutiva de termos considerados importantes para o estudo	10
1.5.4 Delimitação do estudo	11
1.5.5 Fontes de dados	12
 CAPÍTULO II	
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA/CAMPO DE CONHECIMENTO	14
2.1 A RELEVÂNCIA DOS <i>CLUSTERS</i>	19
2.2 <i>CLUSTERS</i> E A PRODUTIVIDADE LOCAL	23
2.3 <i>CLUSTERS</i> E A REGIÃO	27
2.4 <i>CLUSTERS</i> E SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS	28

2.5	SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS E RESPONSABILIDADE SOCIAL	32
2.6	IMPORTÂNCIA DA LOCALIZAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL.....	44

CAPÍTULO III

3.	PESQUISA EMPÍRICA / LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	61
3.1	AS BASES CULTURAIS E HISTÓRICAS	61
3.2	A DINÂMICA DA REGIÃO	66
3.3	O AGLOMERADO COMPETITIVO E A GLOBALIZAÇÃO.....	72
3.4	COMPETITIVIDADE E COOPERAÇÃO LOCAL	80

CAPÍTULO IV

4.	MODELO PRESCRITIVO E CONSIDERAÇÕES	85
4.1	O MODELO ATUAL E SUAS PECULIARIDADES.....	85
4.2	PERSPECTIVAS FUTURAS	95
4.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99

CAPÍTULO V

5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	101
5.1	CONCLUSÕES.....	101
5.2	RECOMENDAÇÕES	102

REFERÊNCIAS	104
--------------------------	------------

ANEXOS	107
---------------------	------------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Ciclo de Vida de um <i>Cluster</i>	23
Figura 2	- Determinantes da Competitividade Sistêmica	51
Figura 3	- Fontes da Vantagem Competitiva da Localização	54
Figura 4	- Fatores Influenciando a Competitividade e Papéis do Governo e Corporações (Quadro de Síntese)	56
Figura 5	- Sistema Econômico Local (LPS).....	58
Figura 6	- Equação Simplificada do Desenvolvimento Local.....	60
Figura 7	- O Brasil e o Rio Grande do Sul	68
Figura 8	- Mapa do Estado do Rio Grande do Sul	69
Figura 9	- Mapa da Região Metropolitana de Porto Alegre/RS (RMPA) e os Municípios do Vale do Rio dos Sinos	70
Figura 10	- Aglomerado de Calçados e Moda	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Gráfico de Estruturação Competitiva	52
Gráfico 2	- Pares de Calçados produzidos e Importados pelos Estados Unidos (1967 e 1997)	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Exportações Brasileira de Calçados e Couros (em US\$ milhões)	72
-----------------	---	----

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1	- Exportações Brasileiras de Calçados (1968-1967)	78
Tabela 2	- Tipos de Cooperação	82
Tabela 3	- Cooperação entre Empresas à Nível Horizontal e Vertical	83
Tabela 4	- Aglomerado Competitivo (<i>Cluster</i>) do Vale do Rio dos Sinos/RS	85

RESUMO

Esta Dissertação teve como objetivo a Investigação das Relações de Competitividade e Cooperação local do Aglomerado Industrial do Vale do Rio dos Sinos (RS), no Brasil. A competição Interna e Externa tem sido um tema de maior importância em debates sobre aglomerados Competitivos, mas a cooperação tem raramente sido investigada academicamente. Para tanto através de Pesquisa Teórica e Empírica, levantou-se dados primários, através de visitas e entrevistas em entidades afins e dados secundários através de Pesquisas Bibliográficas em órgãos e universidades da região. Recentes pressões competitivas da Globalização dos Mercados têm conduzido a aumentar a Cooperação Vertical em vez da Cooperação Horizontal. Esta premissa que define se um Aglomerado Competitivo está consolidado e/ou é de fato um Sistema Produtivo Local, baseado na cooperação local. A dissertação conclui com duas sugestões de pesquisas posteriores, uma concernindo ao papel de mediador dos Fóruns de Desenvolvimento nos conflitos internos dos aglomerados e outro concernindo à mudança de atenção de aglomerados Competitivos para os sistemas produtivos locais, onde a Qualidade de Vida Regional é a tônica a ser perseguida. Onde os Sistemas Econômicos locais são o fruto de um Planejamento Regional em que se busca ter Aglomerados Competitivos, com o adicional da Responsabilidade Social dos Atores. A ênfase da pesquisa foi focada na Análise da Competitividade Sistêmica que resultou em uma Avaliação do Grau de Estruturação Empresarial Local, bem como no modelo da Agência Européia de Desenvolvimento (EURADA).

ABSTRACT

This Dissertation aimed to Analyze the relationship of Competitiveness and local cooperation on the Vale do Rio dos Sinos (RS), Brazil. The cooperation has rarely been investigated, to connect with competition. This research focused in database of Theoretical and Empirical studies, lifting in Primary data by interviews and Secondary data by lifting in specialized bibliography. Recent competitive pressures by Globalization have led to increases in vertical rather than Cooperation. The last decade were in two respects different from previous decades: The Global competition was more intensive. Owing the double forces of liberalization and globalization, most cluster had little choice but to confront these pressures. The Dissertation Analyze and concludes with two suggestions for further research, one concerned with the role of cooperation paper of Development Forum in private conflicts and one concerned with shifting the attention from cluster to Local Production Systems, and Quality of Life Profit. The LPS are resulting from a Regional Plan, with a Social Component, and the emphasis is a Systemic Analysis of Competitiveness focused in EURADA (European Agency of Development).

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

A globalização desencadeou uma corrida desenfreada da qual todos querem participar, o mundo é o mercado. O desequilíbrio é constante e o ritmo vertiginoso e as Empresas não querem e nem podem jogar sozinhas.

Às vezes compram, às vezes se aliam, formando Alianças e Redes de Negócios, sendo estas de fundamental papel para a criação e fortalecimento dos Aglomerados Competitivos e o Desenvolvimento Regional e Local.

Para a maioria das Empresas Industriais dos países em Desenvolvimento, a década de 90 foi diferente em dois aspectos em relação a períodos anteriores. Alta Concorrência Interna e Externa e Novos Fatores como Velocidade, Flexibilidade e Qualidade foram tão importantes quanto o preço, que era fator preponderante em épocas passadas. Este trabalho mostra como o Aglomerado Competitivo do Vale do Rio dos Sinos (RS), enfrentou este período de Intensa Competição Global. As Redes de Empresas e os Aglomerados Competitivos têm recebido atenção crescente de pesquisadores e Governos ao longo dos últimos anos. Grande parte destes sucessos tem como referência as Redes de Empresas Européias e em

especial a experiência de Aglomerados Competitivos do Norte Italiano. A relação entre a Cooperação e a Competitividade é um ponto crucial a ser analisado sobre a Temática de Redes de Empresas, Aglomerados Competitivos e Sistemas Produtivos Locais em Relação ao Desenvolvimento Regional.

A ênfase na Cooperação Local não implica que seja a maior vantagem promovida por Aglomerados Competitivos. Michael Porter (1999), analisou os fatores de sucesso dos Conglomerados Industriais e, segundo o Pesquisador, não são singulares, ao contrário são típicos. Em relação ao tema, Amato Neto (2000), esclarece que atualmente as Decisões de Investimento estão sendo cada vez mais influenciados por Vantagens Competitivas Dinâmicas, como: Proximidade com Centros de Pesquisa e Desenvolvimento; oferta de mão-de-obra qualificada; Existência de uma Infra-estrutura Regional e Local adequada; Acesso aos Modernos Meios de Transporte e de Comunicação etc.

Daí o paradoxo – As Vantagens Estratégicas Duradouras em uma economia globalizada dependem cada vez mais de fatores locais. Os Agentes, ao se agruparem, tendem mais facilmente se especializar em estágios complementares de processos de produção, formando Alianças Estratégicas e Redes de Empresas; atraindo para a Região fornecedores especializados de insumos, compradores cada vez mais Globalizados da sua Produção (as Agências de Exportação); emerge a Associação de Empresários e dos Trabalhadores Especializados. Sendo que o ganho competitivo local está na difusão rápida de novas idéias, tendências, processos industriais, logo, a ênfase está na valorização dos fatores lo-

cais – Conhecimentos, Relacionamentos, Motivação, Qualidade de Vida das Pessoas e outras, com os quais os concorrentes distantes não conseguem competir.

A escolha da Região do Vale do Rio dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul, como área de estudos deveu-se a razões principais, a saber: A primeira de caráter subjetivo, associada à vivência e domínio de conhecimentos por parte do autor acerca da Região e Processos de Industrialização e Urbanização da mesma; a segunda razão, de natureza mais Importante, está associada à maior facilidade do autor na obtenção de Informações e dados necessários do trabalho, na medida em que estas podem ser encontrados de forma mais homogênea e detalhada no âmbito da Região pelo grau de Especialização dos Centros de Estudos e Pesquisas, bem como Associações de Classes Locais; e, finalmente, pelo aspecto institucional do trabalho, em vista de possíveis rebatimentos que este possa vir a ter no âmbito de atuação do Governo e sua política de fortalecimento dos Sistemas Produtivos Locais.

Como pano de fundo, tem-se a ressaltar a pressão que a Região do Vale dos Sinos sofreu no Processo Mundial de Globalização das últimas décadas, pois outros países produtores de Couros e Calçados com salários ainda menores estão lutando ferozmente dentro do Mercado Mundial. Países importadores de calçados, como os Estados Unidos, Canadá e Europa em Geral, estão impondo rapidez de entrega de pedidos e Padrões de Qualidade inimagináveis nas décadas de 70 e 80 – levando-se em conta o preço pago por Importadores.

Enfrentar os preços praticados pela China, Vietnã e Indonésia (a

Ásia em geral) parece uma tarefa Impossível; o desafio foi abrir novos mercados, melhorar a qualidade, entrar em faixas de preços mais compensadores além da criação de novos canais de *marketing* e fortalecimento de marcas próprias.

Apesar do paralelismo existente entre o nosso processo de criação de Redes de Empresas e Aglomerados Competitivos e de outros países Desenvolvidos, já estudados; consideramos indispensável o desenvolvimento de trabalhos desta natureza do que ora realizamos, no sentido de compreender as especificidades de nossa própria dinâmica.

Esta importância é ressaltada e será confirmada por este trabalho, de que não é possível serem generalizadas por relações causais simples, puramente mecânicas, entre os processos de cooperação local e a formação de Redes de Empresas e a consolidação de Aglomerados Competitivos. Cada Conformação Social-Econômica de um Aglomerado Competitivo deriva de uma evolução histórica típica e somente dentro desta perspectiva torna-se possível compreendê-la.

É evidente que certas estruturas comuns, muito gerais, compõem em realidades diversas, devido a certas similitudes sócio-econômicas, políticas, tecnológicas, organizacionais e regionais, mas os traços mais particulares são dependentes de um **passado específico para cada caso**.

Assim, certas relações gerais e sócio-econômicas são passíveis de serem generalizadas, porém sempre balizadas pela compreensão do Desenvolvimento Regional através das Particularidades Locais e Regionais.

1.2 OBJETIVO

Esta investigação teve como objetivo analisar as Redes de Empresas, a Competição e Cooperação Interna e Externa e a constatação da solidez do Complexo Coureiro-Calçadista do Vale do Rio dos Sinos no Rio Grande do Sul.

A pergunta de Pesquisa que orientou esta investigação foi: **“A competição verificada na década de 90 consolidou o complexo coureiro-calçadista do Vale do Rio dos Sinos em um Aglomerado Competitivo, ou no direcionamento para um Sistema Produtivo Local?”**

1.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Como parâmetro de Investigação, analisa-se o grau de solidez do complexo coureiro-calçadista do Vale do Rio dos Sinos (RS), buscando identificar elementos capazes de comprovar ou não a consolidação com Aglomerado Competitivo coureiro-calçadista.

O que se busca, de outra forma, é uma Avaliação da situação do Vale após o período de extrema competição interna e externa da década de 90. Os resultados deste trabalho de Investigação dizem respeito especificamente a Realidade da Região do Vale do Rio dos Sinos no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

Contudo, a Metodologia de investigação deste Estudo de Caso, Pode ser aplicado em outras Regiões produtoras de calçados no Brasil,

como Franca em São Paulo e nos Estados do Nordeste do Ceará, Bahia e outros onde se encontram em Consolidação Sistemas de Produção calçadistas.

1.4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Considerando-se o Tipo de Investigação, a Pesquisa é de caráter Exploratório, pois visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema escolhido. Segundo Mattar (1996), os estudos exploratórios, concretizaram-se por examinar temas pouco estudados, no Estudo de Caso existe ainda pouca bibliografia de *clusters* em países em desenvolvimento.

Quanto aos Critérios de Pesquisa proposto por Vergara (1998), esta Investigação usará de pesquisa bibliográfica, documental, telematizada e visita a Centros de Pesquisa na região em estudo, no caso o Vale do Rio dos Sinos.

Como pesquisa bibliográfica temos como estudo sistematizado com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, isto é, material de acesso ao público em geral, fornecendo instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa.

Uma Pesquisa documental se utiliza de Registros e Anais, no caso dos Centros de Pesquisa e Entidades de Classes.

Ainda segundo o autor a pesquisa telemática busca informações em meios que combinam computadores e telecomunicações, as pesquisas na Internet são um exemplo.

Ainda segundo Mattar (1996), “a pesquisa exploratória utiliza métodos bastante amplos e versáteis.” As bases de dados e Informações serão basicamente de dados secundários obtidos principalmente em resenhas, revistas especializadas, órgãos estatísticos no Brasil e no exterior, entidades de classes e governamentais; bem como, livros específicos da área. O autor citado denomina estes levantamentos, de pesquisa em fontes secundárias, usamos para formatação do trabalho, normas da ABNT, elencadas nas Referências.

1.5 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

1.5.1 Hipóteses de pesquisa

A competição verificada na década de 90 se refletiu no Aglomerado Industrial Coureiro-calçadista da Região do Vale do Rio dos Sinos, trazendo inúmeras consequências para sua consolidação; para tanto levantou-se as hipóteses de Pesquisa:

1. A competição Interna e Externa do aglomerado Industrial, refletiu em uma desagregação das Redes de Empresas Locais;
2. A cooperação Local do aglomerado Industrial verificada fortaleceu a formação de um Aglomerado Competitivo (*cluster*).

As hipóteses de Pesquisa aqui elencados têm como objetivo permitir a avaliação do grau de Consolidação do Aglomerado Competitivo

Coureiro-calçadista da Região do Vale do Rio dos Sinos (RS).

1.5.2 Definição operacional das categorias analíticas em estudo

1. Aglomerado Competitivo (*cluster*): Segundo Porter (1999), *cluster* é um “Agglomerado Competitivo”, definido pelo autor como “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares.” Para o trabalho utiliza-se a denominação clássica de *cluster*, que já está consolidada no meio acadêmico, bem como empresarial.
2. Aliança: Associação, de curta ou longa duração, entre duas ou mais companhias que tenham interesses comuns. Em uma aliança, as empresas cooperam em função de uma necessidade mútua e compartilham habilidades e riscos para atingir um fim comum, (HAMEL; DOZ, 1999).
3. Aliança estratégica: Associação com uma estratégia de negócios fundamental, que dá forma e estrutura à aliança. Possui uma visão que orienta sua gestão e evolução e conta com uma infra-estrutura interna que a sustenta. (HAMEL; DOZ, 1999).
4. Aliança horizontal: Associação que se estabelece com outras companhias para se ter acesso a competências complementares. Essas competências costumam estar vinculadas às in-

formações, à pesquisa e ao desenvolvimento e são importantes para aproveitar alguma oportunidade específica de negócios, (HAMEL; DOZ, 1999).

5. Aliança transacional: Acordo de alcance limitado e com um objetivo comum. Por exemplo, nas áreas de compras ou de marketing de duas ou mais empresas, ou nas campanhas de publicidade cooperativa, (HAMEL; DOZ, 1999).
6. Aliança vertical: Associação que se estabelece dentro de uma mesma cadeia de valor, com sócios que apresentam maior economia de escala em certos processos. Por exemplo, um dos sócios pode ter um processo melhor ou mais eficiente para fabricação, distribuição ou vendas de um produto, (HAMEL; DOZ, 1999).
7. Rede de Empresas: Série de vínculos que se estabelecem entre um grupo de empresas afins, (CASAROTTO; PIRES, 2001).
8. Sistema Produtivo Local (LPS): São redes cooperativas de negócios caracterizados por uma concentração territorial, por especialização em torno de um produto básico e por ativa solidariedade entre vários atores, do inglês (LPS) *Local Production System*, (CASAROTTO; PIRES, 2001).
9. Responsabilidade Social Corporativa (RSC): Engloba tanto a dimensão social quanto a econômica e ambiental, a partir dos direitos fundamentais da sociedade, tais como direitos humanos, proteção ambiental e envolvimento comunitário, (CERTO; PERTO, 1992).

1.5.3 Definição constitutiva de termos considerados importantes no contexto desta pesquisa

Em relação a temática, achamos importante as seguintes definições constitutivas de termos que corroboram com os estudos:

1. Competição (Estratégia Competitiva): Em relação a competição, usar-se-á a terminologia de Michael Porter (1990): “A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma Indústria ... A Estratégia Competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.” (p. 01)
2. Cooperação (Cooperação Local): Em relação à temática de cooperação local utilizar-se-á a definição de Locke *apud* Schmitz (2000): “Localizações com associações bem desenvolvidas e grupos de interesse capazes de agrupar interesses diversos, mediando conflitos industriais e difundindo informação ajustando-se com mais sucesso aos mercados mundiais em mudança.” (p. 05)
3. Responsabilidade Social: Em relação à temática de Responsabilidade Social, usaremos o conceito de Certo e Peter (1992): “O grau em que administradores de uma empresa realizam atividades que projetam ou melhorem a sociedade além do exigido para atender os desejos econômicos e técnicos.” (p. 279)
4. Qualidade de Vida: Em relação a temática de qualidade de vida, usaremos a terminologia de Ignacy Sachs (1986):

- a) “Instrumento Heurístico na colocação de um conjunto coerente de questões sobre o ambiente como potencial de recursos que podem e devem ser postos ao serviço da humanidade em uma base sustentada.” (p. 113)
- b) Em relação ao Ecodesenvolvimento – “Prospecção de novas modalidades de crescimento, tanto no plano das finalidades como no dos instrumentos, procurando-se aproveitar as contribuições culturais das populações interessadas e transformar em recursos úteis os elementos do seu meio ambiente. O que se pretende é uma dupla abertura do horizonte do planejador à antropologia cultural e à ecologia.” (p. 114)

1.5.4 Delimitação do estudo

Para se empreender o estudo do inter-relacionamento entre os processos de competição e cooperação local na Região do Vale do Rio dos Sinos (RS), adota-se uma metodologia analítica estático-comparativa para os anos de 1970, 1980 e 1990.

Para tanto utilizou-se, além da pesquisa bibliográfica, abordagens operacionais distintas a saber:

- 1) A determinação e análise de coeficientes de poder explicativo e de correlação simples entre indicadores de competitividade (taxas de crescimento industrial, taxas de crescimento expor-

tações, dentre outros) e cooperação local (nº de alianças, nº de ateliês criados, dentre outros);

- 2) A organização e análise de tabelas referentes a indicadores sócio-econômicos da Região denominada Vale do Rio dos Sinos (RS), para o setor coureiro-calçadista; e
- 3) Depoimentos que corroboram com as premissas do estudo (abordagem hipotética). Referente a abordagem, o estudo se delimita ao ambiente empresarial, das empresas ligadas ao Setor Coureiro-Calçadista, do Vale do Rio dos Sinos, estado do Rio Grande do Sul.

1.5.5 Fontes de dados

Os dados foram coletados nos seguintes tipos de Fontes:

- 1) Fontes Primárias: Depoimentos com Presidentes e/ou Técnicos de Associações patronais da Região do Vale do Rio dos Sinos, em especial na cidade Pólo do Vale, Novo Hamburgo.
- 2) Fontes Secundárias: Foram consultados documentos, dissertações, dossiês, pesquisas e resenhas técnico-científicas da: Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior em Novo Hamburgo – FEEVALE, Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha – FETLVSC, Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo – ACI/NH, Associação Brasileira dos Exportadores de Calçados e Afins – ABAEX, Associação Brasileira das Indús-

trias de Calçados – ABICALÇADOS, Associação Brasileira de Estilistas de Calçados – ABECA, Fundação de Planejamento Metropolitano e Regional – METROPLAN.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – CAMPO DE CONHECIMENTO

Não se pretende descrever o histórico dos Aglomerados Competitivos no Brasil e no Mundo até porque tornaria o tema da Dissertação extremamente longo, mas algumas considerações precisam ser enumeradas como forma de encadear logicamente o objeto de estudo deste trabalho.

Porter (1999) ao fazer uma análise crítica das vantagens competitivas referente a fatores locais e Aglomerados Competitivos nos diz que o mundo de hoje é dominado por Aglomerados Competitivos, e que estes são características marcante de praticamente todas as economias, principalmente nos países desenvolvidos. Como exemplos mais famosos talvez sejam o Vale do Silício e Hollywood na Califórnia, Estados Unidos.

Os Aglomerados Competitivos, no entanto, não são singulares; ao contrário, são típicos. Daí o paradoxo, as vantagens competitivas duradouras em uma economia globalizada dependem cada vez mais de fatores locais – conhecimento, relacionamentos, motivação etc. com os quais os concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir.

Embora a localização geográfica continue sendo fundamental para a concorrência, seu papel hoje é muito diferente do que há uma geração. Quando a competição era impulsionada basicamente pelo custo

dos insumos, as regiões com algum recurso importante – um porto natural ou mão-de-obra barata, por exemplo, geralmente desfrutavam uma “vantagem comparativa”, ao mesmo tempo decisiva e duradoura.

A concorrência atualmente é muito mais dinâmica, as empresas podem atenuar desvantagens de custo de insumos por meio de compras ao redor do mundo, o que torna a antiga noção de vantagem comparativa menos relevante. Mais que isso, a vantagem competitiva depende hoje do uso mais produtivo dos insumos, o que requer constante inovação.

A solução do paradoxo da localização geográfica em uma economia globalizada revela como as empresas criam continuamente vantagem competitiva.

O que acontece dentro das empresas é importante, mas os Aglomerados Competitivos mostram que o ambiente empresarial fora das empresas também desempenha um papel vital.

A importância da localização geográfica vem sendo, entretanto, negligenciada, a despeito da evidência clara de que a inovação e o sucesso competitivo em vários setores estão geograficamente concentrados.

O autor ainda se refere como exemplo o entretenimento em Hollywood, as finanças em Wall Street, bem como componentes e produtos eletrônicos no Japão.

Os Aglomerados Industriais, afetam a competitividade dentro e fora das fronteiras nacionais.

Schmitz (2000) afirma que eles representam também uma nova forma de encarar a localização geográfica, desafiando muito do conhecimento acumulado sobre como as empresas devem ser formadas, de que

forma instituições como as universidades podem contribuir para o sucesso competitivo e sobre como os governos podem promover o desenvolvimento econômico e a prosperidade.

Outro autor que faz referência ao tema de Redes de Empresas, Sistemas Produtivos Locais (LPS) e *clusters* é Casarotto e Pires (2001) quando aborda que estes são massas críticas de Informações, qualificações, relacionamentos e infra-estrutura de um dado setor. Cada Região proporciona as melhores condições de competitividade para as Empresas. As Empresas e Instituições estão ligadas por relações comerciais, de clientela e de sociedades, o autor destaca a diferença entre *clusters* e LPS pela terminologia – **solidariedade** (grifo deste autor), onde as Redes de Empresas e Negócios interagem não apenas nos negócios e também interagindo como um grupo com o Ambiente Social e Cultural Local.

Voltando a Porter (1999), ele relata como um bom exemplo de *cluster*, o do vinho da Califórnia – na região chamada de Wine Country, onde existem 680 vinícolas comerciais e milhares de produtores independentes de uvas.

Além disso, conta com um grande número de setores de apoio à produção de uva e vinho, que inclui fornecedores de equipamentos, máquinas, barris, firmas de Relações Públicas, Publicidade e várias Publicações de Revistas para o público consumidor.

Várias instituições locais estão envolvidas com o vinho, como exemplo o Instituto do Vinho e a Comissão Especial da Assembléia Legislativa da Califórnia. O *cluster* do vinho também tem ligações secundárias com outros *clusters* da Califórnia nas áreas de Agricultura e Turismo.

Ainda, Porter relata que “as fronteiras de um *cluster* são definidas pelos elos e pela interdependência entre os diferentes setores e instituições. Por isso, embora em geral os *clusters* permaneçam confinados às fronteiras políticas, nada impede que eles cruzem fronteiras estaduais e até nacionais.” (p. 214)

Outro autor que trata do Assunto sobre Aglomerados Competitivos é Amato Neto (2000), onde trata do estudo das Redes de Cooperação Produtiva e *clusters* regionais. O mesmo discorre que das novas tendências que vêm solidificando-se no processo de reestruturação industrial é a que diz respeito às formas de relações intra e inter-empresas. A formação e desenvolvimento de Redes de Empresas vem ganhando relevância não só nos países industrializados, assim como nos chamados países emergentes como o México, Chile, Argentina e o Brasil.

Porém, o conceito de Rede é de forma geral, muito abrangente e complexo. Em um primeira aproximação, pode-se referir à noção de conjunto ou uma série de células interconectadas por relações bem definidas; segundo o autor citado trata-se como sendo o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação entre empresas.

Desta forma estão situadas no âmago da teoria organizacional, e pode-se compreender que na rede de empresas constitui-se no modo de regular a interdependência de sistemas complementares (produção, pesquisa, engenharia, coordenação e outros), que é diferente de agregá-los em uma única firma.

Ainda este tipo de agrupamento cujo objetivo principal é forta-

lecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente, tenha laços financeiros entre si. Casarotto e Pires (2001), discorrem basicamente sobre dois tipos de redes a Flexível ou Hierárquica (*Topdown*), a primeira simula administração de um grande empresa (virtual), mas tem mais flexibilidade de atendimento de pedidos variados e a outra pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe, ou ser sub-fornecedora. Mas basicamente as Empresas atuando em Redes, a Empresas podem complementar-se umas às outras, tanto em aspectos técnicos (Produção), como Mercadológico (Distribuição e *Marketing*).

Hamel (1995), em referência a Redes de Empresas, trata como sendo série de vínculos que se estabelecem entre um grupo de Empresas afins.

Ainda em relação a Redes de Empresas, os Complexos Industriais, são considerados como um caso particular de Redes Verticais. Amato Neto (2000), baseado em estudos de vários autores define estes como sendo um conjunto dinâmico de empresas ligadas entre si por uma rede de fluxos, preços e antecipações localizadas em determinada área geográfica. A diferença básica entre complexos Industriais está na cooperação tanto Vertical e Horizontal. Ainda Porter (1999), em referência aos *clusters* que estes promovem tanto a concorrência quanto a cooperação, neste caso um fator chave é a competição interna.

Os concorrentes competem intensamente para vencer e reter seus clientes, e sem isso nenhum *cluster* poderia ter sucesso. Mas a cooperação também está presente, em grande parte verticalizada, envolvendo empresas de setores afins e instituições locais. A concorrência convive

com a cooperação, pois as duas ocorrem em dimensões diferentes e entre participantes distintos.

Os *clusters* são uma forma alternativa de organização da cadeia de valor. Comparada com as transações de mercado entre compradores e vendedores dispersos e heterogêneos, a proximidade física de empresas e instituições, assim como as sucessivas trocas entre elas, facilita a coordenação e amplia a confiança. E sem impor às empresas as características de inflexibilidade da integração vertical ou os desafios de criar e manter associações formais como redes, alianças e parcerias. Um *cluster* de empresas e instituições independentes e informalmente vinculadas representa um modelo organizacional robusto, que oferece vantagens em fatores como eficiência e flexibilidade.

Ainda de modo abrangente um *cluster* é a concentração setorial e geográfica de empresas, sendo importante frisar que estes são formadas apenas quando ambos os aspectos setorial e geográfico estão concentrados.

2.1 A RELEVÂNCIA DOS *CLUSTERS*

Segundo Porter (1999), a concorrência moderna depende da produtividade, não do acesso a insumos ou da economia de escala de empreendimentos isolados. A produtividade, por sua vez, depende de como as empresas concorrem, não dos campos em que concorrem. As empresas podem ser altamente produtivas em qualquer setor se empregarem métodos sofisticados, utilizarem tecnologia avançada e oferecerem

produtos e serviços diferenciados. Todos os setores podem tanto empregar tecnologia avançada como se caracterizar pelo uso intensivo de conhecimento.

O grau de sofisticação das empresas, entretanto, é fortemente influenciado pelas condições do ambiente empresarial local. As empresas não podem empregar técnicas avançadas de logística, por exemplo, sem uma infra-estrutura de transporte de alta qualidade. E também não podem concorrer de forma eficaz oferecendo serviços sofisticados se não tiverem funcionários bem formados.

Ainda segundo o autor eles afetam a capacidade de competição de várias maneiras:

- 1) Indicando direção e o ritmo da Inovação, que sustenta o futuro crescimento da produtividade;
- 2) Aumentando a Produtividade da Região;
- 3) Estimulando a formação de novas empresas, dentre outros.

Ainda Casarotto e Pires (2001), analisando as Alianças ou Consórcios de Empresas, para auxiliar o entendimento de Aglomerados Competitivos, preferem simplesmente qualificar Micro e Macrorredes.

A microrrede é uma associação de empresas visando garantir competitividade do conjunto. Um consórcio é um exemplo de microrrede.

A macrorrede é a associação, por meio de mecanismos de integração de todas as entidades representativas da região, visando a seu desenvolvimento. Vale lembrar que competitividade é apenas um dos fatores para se obter desenvolvimento.

Entre as duas redes (micro e macro) encontram-se os clusters ou aglomerações produtivas. (p. 69)

O *cluster* desenvolve-se sobre a vocação regional e pode conter empresas produtoras de produtos finais, verticalizar-se a jusante (serviços) ou a montante (fornecedores), além de incluir associações de suporte privadas ou ligadas ao governo.

Porter (1999), discorre sobre o Nascimento, a Evolução e o Declínio de um *Cluster*. Sendo que as Raízes de um *cluster* geralmente remontam a Circunstâncias Históricas (grifo deste autor). O autor cita que em Massachusetts (EUA), vários *clusters* tiveram origem em pesquisas feitas na Harvard University ou no Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Mas os *clusters* também podem surgir devido a uma necessidade local específica, é o caso do *cluster* de equipamentos para irrigação e outras tecnologias agrícolas avançadas de Israel.

A existência anterior de setores de fornecedores, setores afins ou mesmo *clusters* inteiros relacionados proporciona outra semente para o florescimento de novos *clusters*. E novos *clusters* podem emergir ainda a partir de uma ou duas empresas inovadoras que estimulem a formação de outras.

Assim que um *cluster* começa a se formar, um ciclo de auto-reforço promove seu crescimento, especialmente quando as instituições locais o apóiam e a concorrência local é vigorosa. A medida que o *cluster* se expande, aumenta também sua influência sobre o governo e sobre as instituições públicas e privadas.

Um *cluster* em crescimento sinaliza oportunidades, e suas histórias de sucesso atraem os melhores talentos. Surgem os fornecedores especializados, acumulam-se as informações; treinamento, pesquisa e

infra-estrutura especializados são desenvolvidos pelas instituições locais, e crescem a força e a visibilidade do cluster. Finalmente, o *cluster* é ampliado para englobar os setores associados.

Os *clusters* evoluem continuamente à medida que novas empresas e setores crescem e as instituições locais se desenvolvem e se modificam. Eles podem manter seu vigor como áreas competitivas por séculos; muitos *clusters* bem-sucedidos prosperam por décadas, no mínimo. Mas eles podem perder, e de fato perdem, sua vantagem competitiva devido a forças externas e internas.

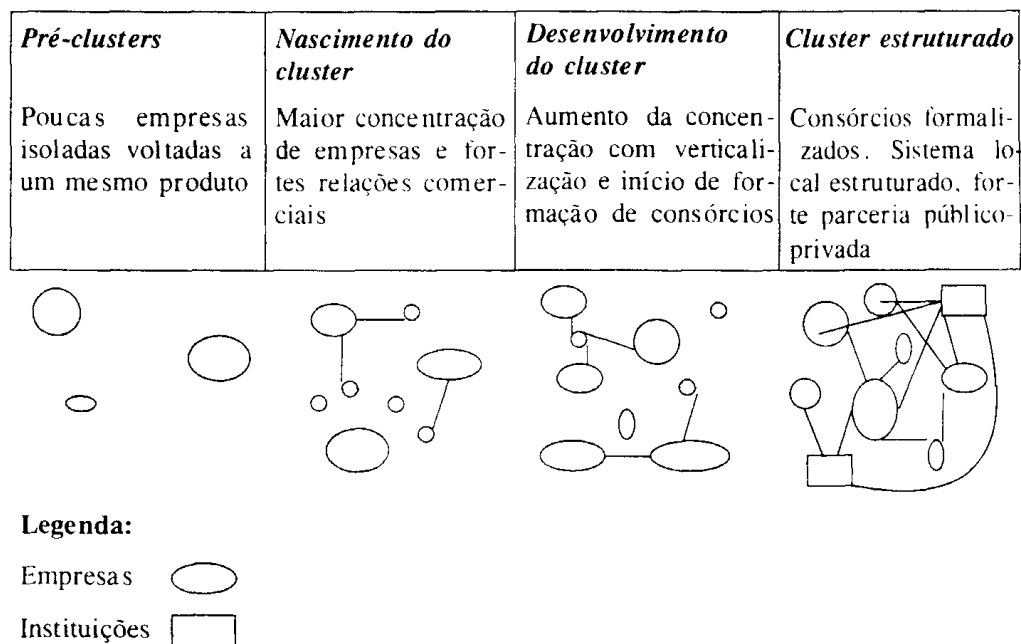
As descontinuidades tecnológicas talvez sejam a mais significativa das ameaças externas, porque podem neutralizar muitas vantagens simultaneamente. Nesse caso, os recursos de um *cluster*, informações de mercado, habilidades dos funcionários, expertise científico-técnico e bases de fornecedores, podem se tornar irrelevantes.

Os *clusters* são, no mínimo, tão vulneráveis à inflexibilidade interna quanto às ameaças externas. O excesso de fusões, os acordos, os cartéis e outras restrições à competição solapam a concorrência local. A inflexibilidade normativa ou a introdução de regras sindicais restritivas retardam a melhoria da produtividade; a qualidade de instituições como escolas e universidades pode estagnar.

Na medida em que a concorrência interna permaneça suficientemente vigorosa, as empresas podem compensar parcialmente algum declínio na capacidade de competição do *cluster*, recorrendo a fornecedores distantes ou transferindo sua produção, total ou parcialmente, para outra região, a fim de contrabalançar os gastos com salários locais, que crescem

mais que a produtividade. E exatamente isso que as empresas alemãs, por exemplo, fizeram nos anos 90.

Corroborando com os estudos de Porter, os estudos de Casarotto e Pires (2001), baseados em estudos da EURADA - Associação Europeia de Agências de Desenvolvimento, os autores esquematizaram a seguinte figura esquemática e sintética da gênese dos *clusters*:



Fonte: Eurada *apud* Casarotto e Pires, 2001.

Figura 1 - Ciclo de Vida de um Cluster

A seguir analisaremos a relação entre Aglomerados Competitivos/*Clusters* e a Produtividade Local.

2.2 CLUSTERS E A PRODUTIVIDADE LOCAL

Um simples apanhado na literatura destaca-nos que Aglomerados

Produtivos trazem ganhos em eficiência coletiva, que raramente produtores isolados ou separados podem conseguir. Mas segundo Schmitz (1999), a Eficiência Coletiva, que raramente produtores isolados ou separados podem conseguir. Mas segundo o autor, a Eficiência Coletiva deve ser entendida como o resultado de processos internos das Relações entre Empresas.

Em relação ao Conceito de Eficiência Coletiva, temos os benefícios diretos que podem ser obtidos via um conjunto de fatores facilitadores que segundo o autor são: Divisão do trabalho e especialização dos produtores, estipulação das especialidades de cada produtor, surgimento de fornecedores de matéria-prima e máquinas, surgimento de vendedores e exportadores, surgimento de empresas de crédito, serviços tecnológicos e científicos, surgimento de classe operariada qualificada e surgimento de Associações que façam tarefas específicas para o conjunto dos membros (Associações Empresariais). Segundo Porter (1999), a participação de um *cluster* permite às empresas ser mais produtivas na compra de insumos e contratação de mão-de-obra, no acesso a informações, tecnologias e instituições, na coordenação com empresas complementares e na melhora de fatores como mediação e motivação.

As empresas que participam de *clusters* dinâmicos podem utilizar um *pool* de profissionais especializados e experientes e assim reduzir seus custos de recrutamento. Por oferecer oportunidades e diminuir os riscos de transferências para os funcionários, o *cluster* também pode se tornar mais atraente para pessoas talentosas de outras regiões.

Um *cluster* bem desenvolvido representa um meio eficiente para a aquisição de insumos relevantes, por contar com uma base sólida e

especializada de fornecedores. A aquisição de insumos no próprio local reduz o custo total das transações; isso porque a empresa minimiza a necessidade de manter estoques, elimina custos e atrasos nas entregas de fornecedores distantes e, uma vez que a reputação local é importante, diminui o risco de os fornecedores cobrarem preços mais altos ou faltarem com seus compromissos. A proximidade também melhora a comunicação e permite aos fornecedores proporcionar serviços auxiliares ou de apoio, como instalação e depuração. Dessa maneira, em condições de igualdade, o “abastecimento” local é mais vantajoso do que as compras a distância, principalmente de insumos avançados e especializados que envolvem tecnologia, informação e serviços.

Os *clusters* acumulam uma grande quantidade de informações, dos mais diversos tipos, com acesso preferencial garantido a seus membros. Além disso, os relacionamentos pessoais e os laços com a comunidade promovem a confiança e facilitam o fluxo de informações.

Há também complementações na área de *marketing*; um *cluster* geralmente melhora a reputação de uma região em determinado setor; aumentando as oportunidades de os compradores procurarem as empresas ali sediadas. Os membros lucram ainda com a variedade de mecanismos, conjuntos de *marketing*, como feiras e revistas especializadas.

Em relação dos processos de melhorias de infra-estrutura pública, segundo o autor, os investimentos feitos por governos e instituições públicas, entre eles os relativos à infra-estrutura e à educação, podem aumentar a produtividade de uma empresa. A possibilidade de recrutar

profissionais treinados em programas locais, por exemplo, reduz os custos do treinamento interno.

Mas não são apenas os governos que criam os bens públicos que contribuem para o aumento da produtividade do setor privado. Os investimentos das empresas – em programas de treinamento, infra-estrutura, centros de qualidade, laboratórios de teste etc. também desempenham esse papel.

Além disso também facilitam a medição e comparação de desempenho, pois os concorrentes locais compartilham as mesmas obras, desempenho de funcionários com as demais empresas dentre outras.

Além de melhorar a produtividade, os *clusters* desempenham um papel crucial na capacidade de inovação permanente das empresas. Já que os consumidores mais exigentes costumam fazer parte do *cluster*, as empresas participantes geralmente dispõem de uma janela mais adequada para o mercado do que seus concorrentes isolados.

Ao mesmo tempo, o relacionamento permanente com outras entidades do *cluster* contribui para que as empresas saibam com antecedência como a tecnologia está evoluindo, qual a disponibilidade de componentes e máquinas, quais os novos conceitos de serviço e *marketing*, e assim por diante.

As empresas que fazem parte de um *cluster* podem adquirir com maior rapidez tudo que necessitam para implementar suas inovações. Os fornecedores e parceiros locais podem se envolver, e de fato o fazem, muito mais com o processo de inovação, garantindo assim um resultado que melhor atenda às necessidades dos clientes.

2.3 CLUSTER E A REGIÃO

O fator social de união nos *clusters* facilita o acesso a importantes recursos competitivos contidos em um *cluster*, que requer relacionamentos pessoais, contatos individuais, interesses comuns.

Segundo Porter (1999), a simples reunião geográfica de empresas, fornecedores e instituições cria possibilidade de valor econômico, mas não garante, necessariamente, que ela se transformará em realidade.

Para maximizar os benefícios de envolvimento no *cluster*, as empresas precisam participar ativamente e estabelecer uma presença significativa na região. Elas devem investir substancialmente na área, mesmo que sua matriz esteja localizada em outro lugar e promover um relacionamento permanente com órgãos governamentais e instituições locais.

Os *clusters* são fundamentais para a base de operações das linhas de produtos de uma empresa. As atividades da base de operações, elaboração de estratégias, produtos e processos essenciais, pesquisa e desenvolvimento, escala de produção ou prestação de serviços mais sofisticada, criam e renovam os produtos, processos e serviços de uma empresa.

Portanto, as decisões sobre localização geográfica devem basear-se no custo total dos sistemas e no potencial para inovação, não apenas no custo dos insumos. A globalização e a facilidade de transporte e comunicação levaram muitas empresas a transferir parte ou a totalidade de suas operações para regiões com salários, impostos e serviços públicos mais baratos. Mas algumas dessas vantagens podem ser ilusórias, as regiões que oferecem essas vantagens geralmente carecem de infra-estrutura eficiente,

fornecedores experientes e outros benefícios proporcionados por um *cluster*, o que pode reduzir a vantagem decorrente de insumos mais baratos.

Pereira (2001), em relação a Promoção Regional relata que na década de 80, muitas regiões, começaram a levar a prática de processos de promoção destinados, por um lado a atrair novos investimentos e por outro, fixar e desenvolver os já existentes.

Segundo o autor os principais promotores de um território são seus habitantes (locais), sendo a imagem algo à ser trabalhado estrategicamente. Ainda segundo Porter (1999), o governo, trabalhando com o setor privado, deve reforçar e aprimorar os *clusters* existentes e emergentes em vez de tentar criar outros totalmente novos. Setores e *clusters* novos e bem-sucedidos geralmente emergem daqueles já estabelecidos, as empresas que utilizam tecnologia avançada não progridem no vácuo, mas sim nas regiões onde já existe uma base de atividades relacionadas com seu setor.

As iniciativas para o desenvolvimento de novos *clusters* devem concentrar-se na busca de vantagem competitiva e especialização em vez de simplesmente imitar os *clusters* bem-sucedidos de outras regiões.

Isso requer o aproveitamento de fontes locais de recursos exclusivos. Em geral, a descoberta de áreas de especialização tem-se mostrado mais eficaz do que a concorrência direta com regiões rivais bem estabelecidas.

2.4 CLUSTERS E SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS

Estudos de Casarotto e Pires (2001), baseados na experiência

Européia, em especial a Italiana e na Associação Européia de Agências de Desenvolvimento (EURADA), advertem que a criação de Redes de Empresas e Consórcios não garante por si a competitividade. Também, que a existência de um *cluster* ou Aglomerado Competitivo tampouco garante a Qualidade de Vida da Região.

Segundo Duarte e Dias (1986), uma Empresa não existe no vácuo, é parte integrante de um Macrossistema Social sendo seus principais componentes representados pelo meio ambiente natural. A sociedade civil, a economia, as políticas públicas e legais, as relações Tecno-científicas, portanto submetida a um intrincado conjunto de relações. Este ambiente assim considerado traz uma enorme quantidade de variáveis para os processos decisórios que por sua vez precisam estar em sintonia com as diferentes demandas de acionistas, dirigentes trabalhadores, e outros grupos e indivíduos com os quais mantém alguma relação.

Para identificar o ambiente total das empresas e suas respectivas interações, há que se considerar três segmentos distintos:

1. O Macro Ambiente: Constituída pelas normas gerais de funcionamento da sociedade e dos mercados através de suas inúmeras variáveis – Econômicas, Sociais, Culturais, Políticas, Tecnológicas etc.;
2. O Ambiente Interno: Aquele que influencia ou é influenciado por ações ou elementos que tem relação direta com as atividades empresariais, fazem parte: a) Empregados; b) Diretrizes; c) os Acionistas.
3. O Ambiente Externo: Não influencia diretamente o funcionamen-

to da Organização mas pode influenciar nas decisões tomadas por seus dirigentes. Fazem parte deste Ambiente: a) Os clientes; b) Os Fornecedores; c) Os Concorrentes; d) Os Grupos Regulamentadores; e) A Mídia; f) Meio Ambiente.

Hoje, a complexidade do Ambiente de Negócios e as rápidas transformações que nele ocorrem faz com que os Administradores considerem nas suas decisões internas, as influências oriundas do Ambiente Externo.

As mudanças ocorridas nas duas últimas décadas trouxeram reflexos marcantes para as organizações e para a sociedade em geral.

Segundo Ching *apud* Aragão (2000), o Ambiente dos Negócios assiste a três revoluções simultâneas, quais sejam: a) De natureza econômica, caracterizada pela formação de blocos econômicos, transferência de riquezas, globalização dos mercados; b) De natureza tecnológica: A tecnologia se traduz em aumento de produtividade; extensiva a todos os setores; c) Administrativa, em que novos modelos de gestão buscam garantir a competitividade.

A concepção tradicional da empresa como instituição apenas econômica, que tem seu esforço orientado para maximização de lucros, que não considera os aspectos sociais e políticos que influenciam o ambiente de negócios na tomada de decisão, está sendo questionada pela sociedade.

Ao econômico, acrescenta-se o Social; A empresa moderna reconhece que as decisões e resultados das suas atividades atingem os agen-

tes que constituem seu ambiente interno e externo; além dos trabalhadores, sócios, dirigentes, acionistas, fornecedores, clientes, concorrentes, governo, comunidade, meio ambiente são afetados pelas práticas empresariais.

É importante frisar a diferença entre *clusters* e “Sistemas Produtivos Locais” (LPS), segundo Casarotto e Pires (2001),

A título de diferenciação, buscam-se duas comparações de conceito e definição entre sistemas produtivos locais e clusters, elaborada pela EURADA.

Sistemas Produtivos Locais (LPS) são redes cooperativas de negócios caracterizadas por uma concentração territorial, por especialização em torno de um produto básico e por ativa solidariedade entre os vários atores.

Clusters são concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas num campo particular, envolvendo fornecedores, maquinaria, serviços e infra-estrutura.

Note-se que a diferença está na palavra *solidariedade*.

Outra comparação feita pela EURADA:

LPS podem ser definidos como uma configuração de pequenas e médias empresas agrupadas em determinada área ao redor de uma profissão ou negócio, em contato e interagindo como um grupo com o ambiente *social* e *cultural local*, não apenas negócios. (p. 84)

Ainda os autores discorrem sobre as diferenças essenciais entre *clusters* e LPS:

Clusters são massas críticas de informações, qualificações, relacionamentos e infra-estrutura em dado setor. Cada região proporciona as melhores condições de competitividade para as empresas. As empresas e instituições são *linkadas* por relações comerciais, clientelas, sociedades.

Vê-se nessa segunda comparação que no LPS aparecem os ambientes sociais e culturais. Essas preocupações culturais e sociais e o ambiente de solidariedade é que levam ao objetivo-fim **Qualidade de Vida** (grifo deste autor).

Isso significa que a tradicional ótica de análise setorial, ou análise de cadeia produtiva deixa de ter sentido quando feita de forma isolada. O objetivo-fim de um estudo ou projeto não deve ser aperfeiçoar ou tornar mais competitivo o *cluster*. Essa é uma visão parcial do problema. Pouco adianta intervir para melhorar a competitividade da cadeia ou das empresas, se persistir na região uma baixa renda per capita, mal distribuída, e alta taxa de desemprego.

O objetivo-fim, agora, passa a ser o de melhorar a qualidade de vida da região. Melhorar a competitividade dos *clusters* da região passa a ser apenas um dos projetos do plano de desenvolvimento da região. Se a região quiser gerar empregos e empreendedorismo, se quiser gerar renda, os três setores da economia devem ser plenamente ocupados em torno da vocação regional. (p. 85)

A diferença entre *clusters* e Sistemas Produtivos Locais está na variável Qualidade de Vida Regional e Local, logo, analisaremos a relação entre a Responsabilidade Social Corporativa e os Sistemas Produtivos Locais, baseado na **Solidariedade** entre os atores.

2.5 SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Segundo Stoner *apud* Aragão (2000), em 1899 o empresário A. Carnigie, fundador do conglomerado U.S. Steel Corporation já estabelecia uma abordagem para a responsabilidade social das grandes empresas que baseava-se nos princípios da caridade e da custódia. O primeiro exigia que os membros mais afortunados da sociedade ajudassem os desvalidos, tais como os desempregados, doentes e idosos. O segundo, admitia que as empresas e os ricos deveriam zelar pela riqueza da sociedade. Seria função das empresas multiplicar a riqueza da sociedade. Identifica-se aí uma visão paternalista e assistencialista bastante associada a essa questão; a caridade, inicialmente, era considerada uma obrigação dos indivíduos – proprietários e administradores – e não propriamente das empresas. Entendia-se que o objetivo maior das organizações, era a maximização do lucro; remunerar o capital investido.

Essa posição ficou evidenciada no processo Henry Ford versus

Dodge. Em 1919 Ford, presidente e acionista majoritário da empresa, contrariou um grupo de acionistas ao reverter parte dos dividendos dos mesmos em investimentos na capacidade de produção. aumento de salários, e constituição de um fundo de reserva. A Justiça Americana posicionou-se contrária à atitude de Ford, alegando que as decisões só seriam justificadas na medida que favorecessem o lucro aos acionistas.

Em 1929, na Alemanha, a constituição da República de Weimar inaugura a Idéia da Função Social da Propriedade. Trabalhos desenvolvidos por estudiosos no início aos anos 30, argumentam que os acionistas seriam passivos proprietários e, portanto, abdicavam controle e responsabilidade para a direção da corporação. Passa, então, a ser aceitável que as empresas, enquanto pessoas jurídicas, assumam uma função social expressa, basicamente, em ações de caráter filantrópico.

Em 1953, a Justiça Americana julgou um caso semelhante ao caso Ford; nesse caso (P. Smith Manufacturing Company versus Barlow), julgou favoravelmente à decisão da empresa de doar recursos para a Universidade de Princeton, em detrimento dos interesses de um grupo de acionistas. Pela decisão, uma corporação poderia buscar o desenvolvimento social, estabelecendo precedente para o exercício da filantropia corporativa.

A inserção social da empresa continuava a se dar, especialmente, pela atuação social dos seus dirigentes na medida em que, segundo Drucker *apud* Aragão (2000, p. 44), no início, o significado da expressão Responsabilidade Social referia-se a três aspectos:

- a relação entre a ética pública e a ética privada dos administradores;

- a relação do empregador e seus empregados;
- a relação entre a empresa e a aliança que possui com respeito à comunidade.

Na década de 60, a participação norte-americana no conflito do Vietnã foi cada vez mais contestada, pela constatação de que a sociedade manifestava-se também contra a produção e uso de armamentos bélicos (armas químicas em especial). A legitimidade desse tipo de empreendimento passou a ser veementemente questionada. A partir desse fato, novos aspectos foram sendo incorporados ao significado de responsabilidade social das empresas. como reflexo de objetivos e valores sociais, como instrumentos pelos quais a sociedade pode promover seus objetivos.

Muitas organizações incorporaram uma nova moral empresarial, pela qual as empresas não teriam mais o direito de produzir e vender aquilo que desejassem. Contra esse entendimento insurgiram-se os defensores do livre-mercado. Para estes, a prática da Responsabilidade Social reduziria a eficiência do mercado.

Nos anos 70 e 80, as empresas norte americanas se defrontaram com um novo contexto econômico marcado pelo aumento nos custos de energia, necessidade de maiores investimentos para cumprir legislações destinadas a reduzir a poluição e proteção de consumidores. Para sobreviver, as empresas teriam que voltar-se ao princípio básico de fazer dinheiro, maximizar lucros, abandonando as responsabilidades sociais impróprias àquele princípio básico. De acordo com Friedman *apud* Aragão (2000, p. 45), “há uma e apenas uma Responsabilidade Social das em-

presas, usar seus recursos e sua energia em atividades destinadas a aumentar seus lucros, contanto que obedeçam as regras do jogo e participem de uma competição aberta e livre, sem enganos ou fraudes.”

Outros aspectos levantados por aquele autor, ou seja: os administradores não têm condições de determinar a urgência relativa dos problemas sociais; e, igualmente, não têm condições de determinar a quantidade de recursos que deve ser destinada para a resolução de tais problemas. Administradores que assim procedessem estariam destinando recursos da corporação para realizar bem-estar social pela sua visão pessoal e estariam taxando injustamente seus acionistas, empregados e clientes.

Para os defensores desta concepção, atividades que não visam o lucro dos acionistas constituiriam desvirtuamento da finalidade da empresa e grave erro de seus administradores; estariam reduzindo os ganhos do acionistas e repassando o custo de tais atividades para os consumidores.

Scour (1998) observa que a empresa capitalista só passa a comportar-se de modo socialmente responsável quando sua continuidade está em risco. Ou seja, enquanto o impacto das práticas adotadas não representar ameaças à sobrevivência empresarial, a maximização do lucro – pela lógica da economia centrada no mercado – será o primeiro objetivo.

De acordo com Drucker *apud* Aragão (1999), não se pode afirmar que uma empresa tenha como responsabilidade apenas o desempenho econômico, mas este é sua primeira responsabilidade. A empresa que não trabalha para obter lucro pelo menos igual ao custo do seu capital é irresponsável pois desperdiça recursos da sociedade. Para o autor, seria

justo e natural que os mesmos grupos de liderança que foram responsáveis pelo êxito em prover as quantidades para a vida assumam agora a responsabilidade de prover também a qualidade da vida. A Responsabilidade Social seria então algo a ser incorporado após as necessidades econômicas estarem razoavelmente satisfeitas.

Kang *apud* Gaioto (2001), aponta esta vertente como predominante na literatura acadêmica e não acadêmica: A Responsabilidade Social Corporativa (RSC), seria uma atividade pós-lucro, ou seja, a corporação precisa do lucro para sobreviver, e a responsabilidade social corporativa toma-se uma ação meramente instrumental. Existem empresas que na prática envolvem-se nas questões sociais de forma estratégica para melhorar sua reputação junto a mídia e adquirir vantagens competitivas, ressaltando exclusivamente a instrumentalização da Responsabilidade Social Corporativa.

Outros questionamentos diziam respeito aos próprios significados atribuídos a expressão responsabilidade social, uma vez que não indicavam um envolvimento empresarial de ordem prática. Para Jones *apud* Aragão (2000, p. 46), como conceito, a responsabilidade social se refere à noção de que as empresas têm obrigações com outros grupos constituídos da sociedade, além dos acionistas. Argumenta, no entanto, que tais obrigações deveriam ser voluntariamente adotadas e que práticas influenciadas por forças coercitivas da lei ou sob acordos contratuais não seriam ações voluntárias. Comportamentos socialmente responsáveis tem sido balizados, em parte, pelos mecanismos de controle da sociedade civil, por

ações fiscalizadoras e, também, pela imagem da empresa percebida por diferentes públicos.

Gonçalves (1980), afirma que é clara a idéia de que a otimização do lucro não pode permanecer o modelo essencial de atividade empresarial, a empresa existe para o cumprimento dos objetivos de natureza econômica e também de natureza social – essas funções devem ser desempenhadas de modo integrado.

Pela avaliação de Donaire (1995), a visão tradicional da empresa como instituição apenas econômica assenta-se dentro de um ambiente previsível e estável, a visão moderna da empresa em relação a seu ambiente é muito mais abrangente. Isso significa dizer que as empresas não podem desconsiderar uma série de fatores que pressionam as mesmas a incorporar outros valores em seus procedimentos administrativos e operacionais. Entre esses fatores identifica:

- comunidades mais organizadas;
- consumidores mais conscientizados dos seus direitos;
- as ações das empresas ganham cada vez mais visibilidade;
- uso adequado dos recursos naturais;
- processos menos poluentes;
- desmatamento;
- questões relativas a segurança;
- qualidade de vida no trabalho.

Também Bonilla *apud* Aragão (2000, p. 49), reafirma esse entendimento ao expor que o enfoque moderno de administração de empresas

traduz-se na consideração da comunidade como um ecossistema e a empresa como um componente do mesmo, não havendo mais espaço para o antigo conceito de empresa-ilha (que busca a maximização dos benefícios e socialização dos prejuízos). Além disso, diz que a abordagem da teoria econômica, segundo a qual a livre iniciativa ajudada pela “mão invisível” conduziria a sociedade ao bem-estar e à realização dos seus integrantes, não funcionou como desejado, a livre iniciativa vem gerando um conjunto de elementos negativos à sociedade – as deseconomias, externalidades ou custos sociais.

Ainda segundo o autor, a Introdução da Gestão da Qualidade Total se apresentaria como um caminho ou um recurso necessário à empresa que deseja acompanhar a trajetória de mudanças que estão ocorrendo, o que significa assumir junto com a produtividade e o lucro, responsabilidades sociais, éticas e ambientais.

Embora tenham surgido de vertentes diferentes, os conceitos de qualidade total e de responsabilidade total se complementam – a responsabilidade social nasceu de uma perspectiva humanística relacionada com o bem-estar social. A qualidade total emergiu de uma perspectiva de eficiência metodológica dos processos produtivos que incluem aspectos relacionados ao crescimento do ser humano na empresa.

Para Feigenbaum *apud* Aragão (2001, p. 3), a gestão da qualidade total não se restringe a controles sobre os sistemas de produção de bens e serviços; a qualidade representa responsabilidade para com a sociedade, na medida que uma série de contribuições resulta de tal atividade, como por exemplo, a disponibilidade de produtos com maior grau de con-

fiabilidade e mais seguros, tanto para usuários e para o meio ambiente.

Por outro lado, Antunes (2001), em artigo intitulado “A Desmedida empresarial”, tece duras críticas à adoção da qualidade total pelas empresas; em que as empresas, na competitividade travada entre elas, visando reduzir o tempo entre produção e consumo, incentivam essa tendência restritiva do valor de uso das mercadorias. Precisando acompanhar a competitividade existente em seu ramo produtivo, os capitais desencadeiam uma lógica que se intensifica crescentemente, da qual a qualidade total é um mecanismo intrínseco e funcional. Com a redução dos ciclo de vida útil dos produtos, os capitais não têm outra opção senão “inovar” ou correr o risco de serem ultrapassados pelas empresas concorrentes. Como o capital tem uma tendência expansionista intrínseca ao seu sistema produtivo, a “qualidade total” deve tomar-se inteiramente compatível com a lógica da produção supérflua e destrutiva. Por isso o capitalismo, ao mesmo tempo em que reitera sua suposta capacidade de elevação da “qualidade total”, se converte de fato em inimigo da durabilidade dos produtos desencorajando e mesmo inviabilizando práticas produtivas orientadas para as reais necessidades humano-sociais.

Outro nível de argumentação utilizado para justificar a adoção do conceito de Responsabilidade Social Corporativa, também identificada pela sigla RSC, surge a partir do entendimento de que a busca de soluções sustentáveis, a melhoria da qualidade de vida e o próprio bem comum não podem continuar sendo relegados à esfera do governo, entendido como único guardião do interesse coletivo.

Esse argumento é hoje reforçado pelo crescente processo de glo-

balização e privatização. Na visão de Almeida (1999), as empresas passaram a enfrentar um novo desafio; o setor privado se viu obrigado a ocupar cada vez mais o espaço do setor público.

Kang *apud* Gaioto (2001), discute o conceito de Responsabilidade Social Corporativa pré-lucro, alegando que as Empresas deveriam atender suas Responsabilidades Sociais e Morais antes de tentar maximizar seus lucros. Esse entendimento retira a corporação como referência da discussão e desloca a visão para as redes de relacionamento entre os interessados (partes), nas relações de troca; as quais não ocorrem exclusivamente nos aspectos econômicos, mas incluem relações de confiança, idéias e normas éticas.

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa não se reduz apenas à racionalidade instrumental, mas requer a necessidade de se discutir um Novo Conceito de Empresa, que incorpore Novos Valores nas Relações Sociais, Econômicas e Políticas.

Em 1998, sessenta representantes dos mais diversos grupos de interesse, reunidos sob os auspícios do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, lançaram, na Holanda, as bases do conceito de RSC. De acordo com aqueles grupos, a RSC englobaria tanto a dimensão social quanto as econômica e ambiental, a partir de valores fundamentais da sociedade, tais como os direitos humanos, direitos dos empregados, a proteção ambiental, o envolvimento comunitário, a relação com fornecedores, o monitoramento e avaliação de desempenho e os direitos dos grupos de interesse.

A RSC, assim entendida, trata do compromisso permanente dos em-

presários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

Em termos práticos, na avaliação de Almeida (1999), investir em RSC pode significar um seguro contra o impacto de acusações de injustiça social e ambiental, impossibilidade de contratar funcionários qualificados e perda de apoio dos existentes, gastos extras com passivo ambiental, restrições as operações e dificuldades de obter empréstimos. Significa, também, investir na imagem e reputação, na credibilidade (diferencial competitivo), na estabilidade social e democracia.

Nesse mesmo enfoque Almeida (1999), observa ele que a miséria é devastadora sob o enfoque ambiental, inaceitável sob o ângulo ético e social e limitante do ponto de vista do mercado potencial para o setor produtivo; limitando renda, empregos e geração de impostos. *A sustentabilidade requer maciça inserção de milhões de pessoas na economia de mercado a cada ano.*

Para Gragew *apud* Gaioto (2001), “a responsabilidade social envolve o comportamento ético e a qualidade nas relações que a empresa estabelece com todos os seus públicos. É um processo contínuo de aprendizagem que, para se concretizar deve ser incorporado à gestão dos negócios.”

A relação entre um Sistema Econômico Local e a Responsabilidade Social foi analisado de certa forma baseado na experiência do Norte Italiano por Casarotto e Pires (2001), quando o sucesso das Redes

Empresariais terão maior êxito quando os interesses sociais estão preponderantemente em jogo assim definido:

Sistema produtivo local (ou sistema econômico local): Região fortemente estruturada, contendo um ou mais *clusters*, com um planejamento territorial com alta interação público-privada, com respeito à cultura e com o objetivo de assegurar a **Qualidade de Vida** dos habitantes. (p. 87)

Anda os autores relatam que na Itália, os aglomerados de empresas originaram os Distritos Industriais (*distretti industriali*) ou *clusters*. Hoje, porém, os distritos são criticados por simplesmente serem um grupo de empresas, instaladas numa mesma área, mesmo setor ou segmentos afins. Elas devem é participar de um processo de integração que traga vantagens muito maiores do que a simples economia de aglomeração. Modernamente, fala-se de *villaggio produttivo* em substituição ao *distretto industriale*, haja vista que a Vila Produtiva apresenta uma Visão Holística por ter as seguintes características:

- integração entre zonas habitacional e produtiva;
- integração entre pequenas, médias e grandes empresas;
- integração intersetorial (áreas industrial, comercial, serviços, logística);
- integração da cadeia produtiva (produtores, fornecedores de insumos, equipamentos, tecnologia, empresas de transporte etc.);
- nível significativo de auto-consumo;
- vínculos de solidariedade e caráter comunitário;
- cultura de profissões integradas. (p. 84)

Os autores comparam a Região Sul da Região da Emilia Ronagna (CESENA), com a Região Oeste de Santa Catarina (Brasil).

As duas têm fama por sua vocação agroindustrial, a região Catarinense é a maior produtora de carnes de aves e suínos e de maçãs do país, e com excelente produtividade. No entanto, sua renda per capita anda por volta dos US\$ 5 mil, e estacionada, a região italiana tem renda per capita na casa dos US\$ 30 mil. A diferença está na verticalização da região, lá os três setores da economia estão intensivamente ocupados pela vocação agroindustrial, desde o setor primário (produção rural, pesquisa) até o terciário (feiras, turismo vocacionado, logística), passando pelo secundário (produtos finais, equipamentos, embalagens, tecnologia do frio).

Ainda que, dificilmente uma região monossetorializada alcançará uma renda per capita de país de primeiro mundo. Há portanto que se verticalizar a região, e isso torna-se bem mais claro quando a óptica do estudo passa a ser a região e não apenas a cadeia produtiva.

As empresas devem ganhar competitividade, mas a região deve beneficiar-se desse ganho em forma de empregos, renda, *royalties* de tecnologia etc.

Para os autores a tendência é de ser ter (p. 86):

Empresas desverticalizadas = formação de redes

Região verticalizada = ocupação de todos os espaços

Logo a Visão Holística tem grande relação com a Responsabilidade Social dos Atores envolvidos (Redes de Empresas), pois a transição

de um *cluster* para LPS está calcado basicamente na postura coletiva e respeito aos direitos fundamentais das coletividades, tais como direitos humanos, trabalhistas, à proteção ao meio ambiente e o envolvimento comunitário, respeito à cultura local com o objetivo de assegurar a Qualidade de Vida da Região.

2.6 IMPORTÂNCIA DA LOCALIZAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Em relação a importância da localização, da competição e região, Porter (1999) relata que os antecedentes intelectuais da teoria dos Aglomerados remontam, pelo menos a Alfred Marshall ou que inclui o capítulo sobre as **Externalidades das Localizações Industriais Especializadas** (grifo deste autor), do Livro *Principles of Economics* (publicado em 1890). O autor, ainda coloca que ao longo dos primeiros cinquenta anos deste século, a Geografia Econômica era um campo consagrado, com ampla literatura; mas que com o advento da Teoria Neoclássica de meados do século passado, as questões de Localizações se afastaram da principal corrente econômica. Mas que recentemente os retornos crescentes começaram a desempenhar um papel central nas novas teorias do crescimento e comércio Internacional, aumentando o interesse pela Geografia Econômica.

Estudos recentes de Planejamento Urbano e Regional, resultaram em várias teses acadêmicas, sobre várias abordagens da **Questão de Organização do Espaço Regional**. Podemos citar Birkholz, Zahn, Righi, Bruna, Ronca e Nogueira da Faculdade de Urbanismo da Universidade de São Paulo (SP).

Tratados de Urbanismo e Planejamento Regional como a “Carta dos Andes” (Bogotá, 1958), onde trata que estudos de Desenvolvimento Regional devem dar precedência ao Plano Nacional, que deverá se basear no Estudo de “Regiões de Planejamento”. Onde Planos Regionais devem respeitar diretrizes do Plano Nacional e os Planos Urbanos aos Planos de Desenvolvimento Regional, estes devem ser encarados no âmbito regional e em harmonia com o desenvolvimento econômico do país.

Em relação a organização territorial a Carta dos Andes, dita os seguintes problemas a nível Regional, Metropolitano e Urbano. Que o Planejamento Territorial (urbano) isolado, não constitui instrumento eficaz para controlar o crescimento das localidades. A única forma de alcançar uma distribuição racional de riquezas é a elaboração de "Planos Regionais" em harmonia com o Desenvolvimento Integral do país. Sendo indispensável zonear o uso da Terra nas Áreas Urbana e Região, de acordo com Estudos Sociológicos, Econômicos, Físicos e Demográficos que, permitam uma ótima localização e dimensionamento das Zonas de Uso.

A Carta do Andes tinha como ponto central a ênfase do Planejamento (e suas metodologias), bem como na "crença" que o órgão de Planejamento seria o Coordenador dos Planos de Desenvolvimento Regional (O Fórum de Desenvolvimento).

Nogueira (1983), em relação sobre o Planejamento Regional e sua relação com o Planejamento Local relata:

É sabido que as preocupações para com o Planejamento municipal no Brasil, sob a forma de realizações esporádicas de Planejamento Urbano, antecederam ao Planejamento Regional e até,

de certo modo, ao Estadual e ao Nacional, assim, uma mentalidade favorável à aceitação, até nossos dias, desta inversão de Processo, de que é prova o grande desenvolvimento adquirido pelo planejamento local, de forma quase que autônoma em relação dos Planejamentos de Nível Estadual e Nacional. (p. 164)

Casarotto e Pires (2001), em relação ao tema relata que o Brasil, como a grande maioria dos países, enfrenta problemas econômicos e seu reflexo no desemprego, outro problema é de ordem de balança comercial, necessitando exportar.

Sem contar com problemas crônicos de ordem social e econômica, especialmente na Distribuição de Renda, logo:

O **Desenvolvimento Regional** (grifo deste autor) pode ser a alternativa para o país buscar a superação desses problemas. Uma Região Competitiva tem condições de aumentar as exportações e gerar empregos. Além disso, o vetor da Regionalização Social pode atuar no eixo da Atenuação das desigualdades. (p. 23)

Os autores colocam que Sistemas Econômicos Locais Competitivos, abertos ao mundo, necessitam de escala; escala que na maioria das vezes o município, por si, não oferece. Desenvolver um *cluster* tornando-o competitivo, significa um trabalho de intervenção em toda Micro-região onde se situam as empresas, ou fornecedores, instituições de apoio etc.

Porter (1999), ainda faz referência sobre a literatura sobre Pólos de Crescimento e sobre Aglomerados:

A literatura sobre economia urbana e ciência regional focaliza as economias das aglomerações urbanas generalizadas em termos de infra-estrutura, tecnologia das comunicações, acesso aos insumos, base industrial diversificada e disponibilidade de mercados em áreas urbanas concentradas. Esses tipos de economias, que são independentes das modalidades de empresas e aglomerados existentes, parecem revestir-se de maior importância nos países em desenvolvimento. No entanto, no todo, as economias das

aglomerações urbanas generalizadas talvez estejam diminuindo de importância, à medida que a abertura comercial e a queda nos custos dos transportes e das comunicações possibilitam acesso mais fácil aos insumos e aos mercados e na proporção em que mais localidades e países desenvolvem infra-estruturas comparáveis. (p. 218)

O autor relata que os estudos antigos sobre influência dos Aglomerados, em relação a competição, que esta literatura sobre economia de Aglomeração salienta a minimização dos custos de Insumos, a Especialização dos atores, esta viabilizada pela amplitude do Mercado Local e as vantagens advindas da Localização perto dos Mercados. Ainda o autor coloca que a literatura sobre o desenvolvimento econômico focaliza a indução da demanda e da oferta, certamente um elemento da formação dos aglomerados. A implicação normativa do conceito de elos para a frente e para trás, contudo, enfatiza a necessidade de desenvolver setores que mantenham vínculos com muitos outros. A teoria dos aglomerados, ao contrário, defende o aproveitamento das concentrações emergentes de empresas, como ponto de partida, e o estímulo ao desenvolvimento dos campos com os elos mais fortes entre os aglomerados ou com as maiores expansões dentro de cada um deles.

Porter (1999), nos diz que:

a maioria das teorias do passado tratam de aspectos específicos dos aglomerados ou se restringem a certos tipos de aglomerados. Muitos argumentos a respeito das aglomerações tradicionais que justificam a existência dos aglomerados foram ceifados pela globalização das fontes de abastecimento e dos mercados compradores. No entanto, a economia Moderna, baseada no conhecimento, confere uma função muito mais substancial aos aglomerados. (p. 219)

Só agora os Conglomerados Competitivos tem seu papel reconhecido em relação à importância para a competição e o Desenvolvimento Regional.

Algumas das mais importantes economias das aglomerações representam eficiências dinâmicas e não estáticas e giram em torno da inovação e da velocidade do aprendizado. Os aglomerados exercem um papel mais complexo e integral na economia moderna do que se admitia anteriormente.

A questão da “Localização”, ou a “Geografia Econômica”, numa era de Globalização e de Competição Global envolve um “Paradoxo” para o autor. Ainda Porter coloca que a Primeira reação a Globalização foi a busca de benefícios na transferência de unidades fabris para locais com custos de fatores de produção mais atraentes. Para o autor, no entanto, qualquer coisa que possa ser obtida com eficiência em Localidades distantes foi essencialmente aniquilada como vantagem competitiva nas economias avançadas. As informações e os relacionamentos acessíveis ou preserváveis via fax ou *e-mail* estão disponíveis para todos, embora atenuem as desvantagens, o abastecimento e a comunicação global não geram vantagens. Ademais, o abastecimento à distância é, em geral, a segunda melhor solução em comparação com o acesso a um aglomerado local competitivo, em termos de produtividade total e de inovação.

O Paradoxo segundo Porter, está que as Vantagens Comparativas Duradouras na Globalização são “Intensamente Locais” (grifo deste autor), de concentrações de conhecimentos técnico-científicos, qualificações advindas da especialização, instituições normativas, de rivais, clientes sofisticados e empresas correlatas em uma determinada Região.

A proximidade em termos geográficos, culturais e institucionais possibilita acessos e relacionamentos especiais, melhores informações, incentivos poderosos e outras vantagens para a produtividade e para o crescimento da produtividade que são de difícil aproveitamento à distância. Assim, os insumos, as informações e as tecnologias padronizadas se encontram prontamente disponíveis através da globalização, ao passo que os aspectos mais avançados da competição permanecem circunscritos, em termos geográficos.

Para Casarotto e Pires (2001), que é evidente que um dos fatores que podem proporcionar a Qualidade de Vida de uma região é a competitividade de sua Economia, competitividade essa que pode estar baseada na existência de um ou de mais *clusters*. Para os autores a “Intervenção” (grifo deste autor), para melhorar a competitividade pode constituir-se num subprojeto do projeto maior de desenvolvimento da região. Mas na literatura sobre *clusters*, Michael Porter (1999), coloca que a “cooperação”, está ligado a saúde do Ambiente Empresarial Local e que esta é importante para própria empresa. E que associações de empresários e trabalhadores podem e devem se transformar em “Fórum de Desenvolvimento” para troca de idéias e ações coletivas para a superação de obstáculos à produtividade e ao crescimento Local e Regional.

Porém adverte que os *clusters* são, no mínimo, tão vulneráveis à Inflexibilidade interna quanto ameaça externas.

O excesso de fusões, acordos, cartéis e outras restrições à competitividade, solapam a competitividade local, levando ao declínio do *Cluster*.

Para Schmitz (2000), a cooperação dentro de uma Rede de Empresas e o *cluster*, não implica em uma falta de competição entre empresas, sendo para o autor, mais fácil a cooperação para linhas complementares de produtos. Logo para análise do sucesso de um *clusters* temos que selecionar abordagens sobre fatores de competitividade e cooperação dos *clusters*.

Pesquisas sobre Competitividade Sistêmica de setores de produção foram baseadas, na Metodologia Alemã do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) e aplicada no Estado de Santa Catarina por Stamer *et al.* (1997), em convênio do IAD e a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC); bem como por Lanzer *et al.* (1997), para o Fórum Catarinense de Desenvolvimento e o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE).

Para Lanzer *apud* Casarotto e Pires (2001):

A capacidade competitiva de uma indústria ou setor econômico só pode ser entendida através da análise dos quatro níveis envolvidos (o nível meta, o nível macro, o nível meso e o nível micro). São as condições estabelecidas e a forma como se relacionam esses níveis que determinam a competitividade de toda uma indústria ou das empresas de uma indústria em particular. (p. 71)

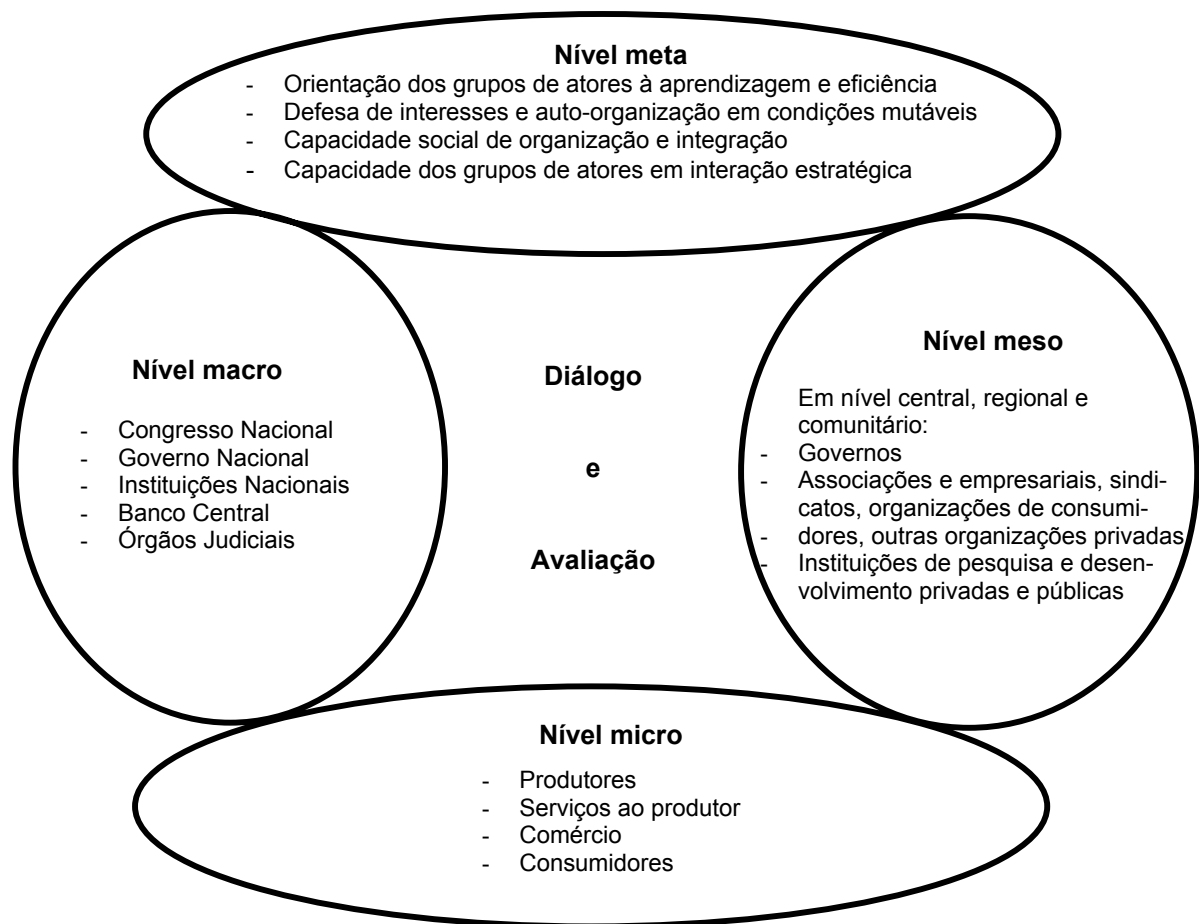


Figura 2 - Determinantes da Competitividade Sistêmica

Fonte: Lanzer *apud* Casarotto e Pires (2001).

O *nível macro* corresponde o ambiente macroeconômico, educação, suporte à pesquisa, cooperação internacional, legislação fiscal e trabalhista, infra-estrutura de transportes, energia e comunicação são importantes fatores de competitividade. Um país estruturalmente competitivo deve ser aquele em que os componentes do ambiente nacional são estimuladores da eficiência empresarial, é a Competitividade Estrutural.

A *nível micro*, refere-se a capacidade das Empresas de sustentar padrões mais elevados de eficiência vigentes no mundo quanto à utilização de recursos e à qualidade de bens e serviços oferecidos. Uma empresa competitiva deve ser capaz de projetar, produzir e comercializar produtos

com qualidade superior aos oferecidos pela concorrência, sejam eles oriundos exclusivamente de seus processos produtivos, ou fruto de parcerias com integrantes da economia.

Já a competitividade setorial (*níveis meso e meta*) reflete a capacidade de regiões e cadeias produtivas em gerar bases de criação e desenvolvimento de vantagens que sustentem uma posição competitiva internacional. No *nível meso* está a organização da região, suas políticas, sua infraestrutura suas instituições e o ambiente para a cooperação. No *nível meta* estão os valores socioculturais da região, e que também influenciam a competitividade: capacidade social de organização e integração. A partir daí é que se terá a cooperação, a formação de redes é um fator de competitividade.

Os parâmetros de relevância competitiva em todos os níveis do sistema e a interação entre os níveis é que geram vantagens competitivas e que criam uma base auto-sustentável de competição.

Em relação aos estudos de Lanzer acima, Casarotto (2002) propôs uma "Abordagem Expedita" para avaliação sucinta da competitividade de um Aglomerado e classificá-lo conforme o Grau de Estruturação:

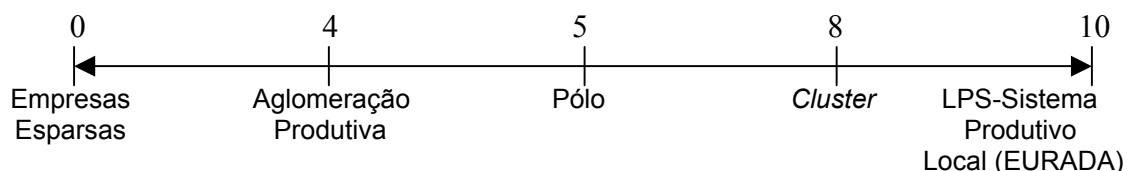


Gráfico 1 - Gráfico de Estruturação Competitiva

Fonte: Casarotto (2002).

O autor propõe em relação à caracterização da região os seguintes itens à serem abordados:

1. Segmento/Cadeia produtiva;
2. Microrregião/Municípios Envolvidos;
3. Número de empresas;
4. Número de Empregados;
5. Valor da Produção;
6. Base da Produção pelo porte das empresas.

Em relação à Avaliação da Estruturação Competitiva:

1. Individual: nível micro "a" (técnicas e desempenho \Rightarrow qualidade/flexibilidade, saúde financeira, exportações, grau de agregação de valor) e Base da competição (Mão-de-obra barata, *design*, marca, tecnologia etc.);
2. Cooperação entre empresas (nível micro "b"):

Tipos de redes: *topdown* grandes empresas. *Topdown* pequenas empresas, consórcios.

Verticalização da região: fabricantes de equipamentos, componentes, empresas de logística, turismo e comércio associados, feiras;
3. Região (nível *meso*): Cooperação entre instituições de Suporte e entre as empresas. Instrumentos (centros de *design*, cursos universitários, Sebrae, BRDE, associações empresariais etc.), e se estes cooperam entre si. Infra-estrutura em geral (Educação, transporte etc.);
4. Região (nível *meta*) - Coesão territorial e cooperação na Região:

Planejamento e Gestão Territorial; Integração entre pólos/
clusters; Propensão à cooperação (ambiente cultural favorável);
 5. Nível *macro* (políticas do país, impostos, câmbio, legislação...).

Em relação a abordagem de Análise proposta por Porter, deriva de estudos feitos em 1998, no Livro intitulado “A Vantagem Competitiva das Nações” e particularizada para o estudo de *clusters* em 1999 (*On Competition*).

O autor propõe a análise da competitividade de um aglomerado competitivo com base em quatro influências inter-relacionadas, denominada pelo nome de “Diamante” – que é uma metáfora que se transformou numa referência a teoria.

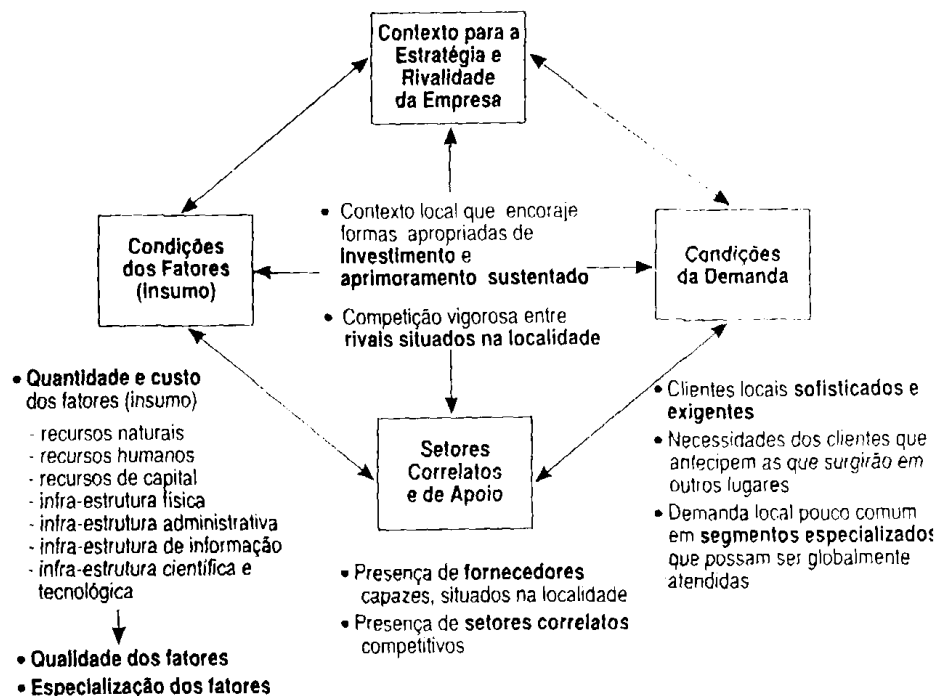


Figura 3 - Fontes da Vantagem Competitiva da Localização

Fonte: Porter (1999).

Casarotto e Pires (2001), com base nesta Teoria de Porter, sintetizavam num quadro as quatro influências, onde segundo os autores, Michael Porter sugere alguns papéis a serem cumpridos pelo governo e pelas corporações, bem como instituições patronais.

Para Schmitz (2000), esta abordagem do papel das corporações no Aprimoramento da Competitividade do *cluster* é denominada como “Cooperação Local”.

Casarotto e Pires (2001), argumentam que a competitividade de um *cluster* está relacionada a união de esforços entre as Entidades Empresariais e os Governos, donde resulta “Massa Crítica” (grifo deste autor), para acelerar o aprimoramento de um Aglomerado Competitivo. Os Autores ainda colocam: “A existência de um processo de desenvolvimento local, reunindo em um Fórum Local de Desenvolvimento e seu conseqüente braço operativo, a Agência de Desenvolvimento, as forças vivas da região, em muito contribuirá para a tomada de medidas e criação de instrumentos de apoio ao aprimoramento do aglomerado” (p. 83):

Influências na Competitividade	Fontes de Vantagem Competitiva	Papel do Gov. no Aprimoramento	Papel das Corporações no Aprimoram.
Contexto para a estratégia e rivalidade da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - contexto local que encoraje o aprimoramento - competição vigorosa entre empresas locais 	<ul style="list-style-type: none"> - eliminar barreiras a competição local - organizar órgãos do governo para o aglomerado - atrair investimentos - promover exportações 	<ul style="list-style-type: none"> - estimular comercialização conjunta - colaborar com o governo na promoção das exportações - divulgar o aglomerado
Condições dos insumos e outros fatores de produção	<ul style="list-style-type: none"> - quantidade e custo (matérias-primas, recursos humanos, tecnologia, energia, capital etc.) - qualidade - especialização dos fatores 	<ul style="list-style-type: none"> - criar programas de educação e treinamento - implementar pesquisa relacionada ao aglomerado - prover informações sobre o aglomerado - prover infra-estrutura 	<ul style="list-style-type: none"> - influir nos currículos educacionais - patrocinar pesquisa universitária - manter vínculos estreitos com gestores da infra-estrutura - desenvolver cursos - coletar informações sobre o aglomerado
Condições da demanda	<ul style="list-style-type: none"> - clientes locais exigentes e sofisticados - necessidades dos clientes que antecipem o que acontecerá em outros locais - demanda local pouco comum em segmentos especializados que possa ser globalmente atendida 	<ul style="list-style-type: none"> - criar normas regulamentares favorecendo a inovação - patrocinar atividades de teste e certificação - atuar como comprador sofisticado 	<ul style="list-style-type: none"> - trabalhar em conjunto com o governo de modo a encorajar a inovação - constituir organizações de testes e normatização
Setores correlatos e de apoio	<ul style="list-style-type: none"> - presença de fornecedores capazes - presença de setores correlatos competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> - patrocinar encontros entre membros do aglomerado - encorajar esforços para atrair fornecedores e prestadores de serviços - estabelecer zonas de livre comércio. Parques de fornecedores, condomínios etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - constituir associação comercial específica para o aglomerado - estimular a formação de fornecedores locais e atrair investidores para fornecer insumos e outros fatores de produção

Figura 4 - Fatores Influenciando a Competitividade e Papéis do Governo e Corporações (Quadro de Síntese)
Fonte: Porter *apud* Casarotto e Pires (2001).

Para Casarotto e Pires (2001), o enfoque de Planejamento para o Desenvolvimento Regional de *cluster*, no “Sistema Econômico Local Estru-

turado”, a integração entre os diversos atores está baseado em uma “Agência de Desenvolvimento Local” e/ou “Fórum de Desenvolvimento”. A ênfase do estudo de Porter (1999), está na competição interna e o papel de Aprimoramento é tratado como condição dos Fatores (insumo) de Especialização e Qualidade (instituições técnico-científicos, informação, recursos humanos, capital etc.) O enfoque Europeu, em especial Italiano segundo Lucchi *apud* Casarotto e Pires (2001), que a competitividade de um Sistema Produtivo Local em um ambiente de regionalização social e de descentralização política associa-se a “Cooperação”. (grifo deste autor)

A Ênfase do Sistema Produtivo Local Europeu está na Competição com Cooperação e esta Cooperação denominada **Solidariedade** resulta em Qualidade de Vida para Região.

Os autores destacam que os sistemas Econômicos Locais competitivos são o fruto de um Planejamento Regional em que se busca ter Aglomerações Econômicas (os chamado *clusters*) competitivas, com o adicional da componente social/comunitária, um Aglomerado Competitivo caracteriza-se por ocupar todos os espaços da economia nos três setores.

Onde a máxima é (a lógica regional): “**Empresas Desverticalizadas, Região Verticalizada**”.

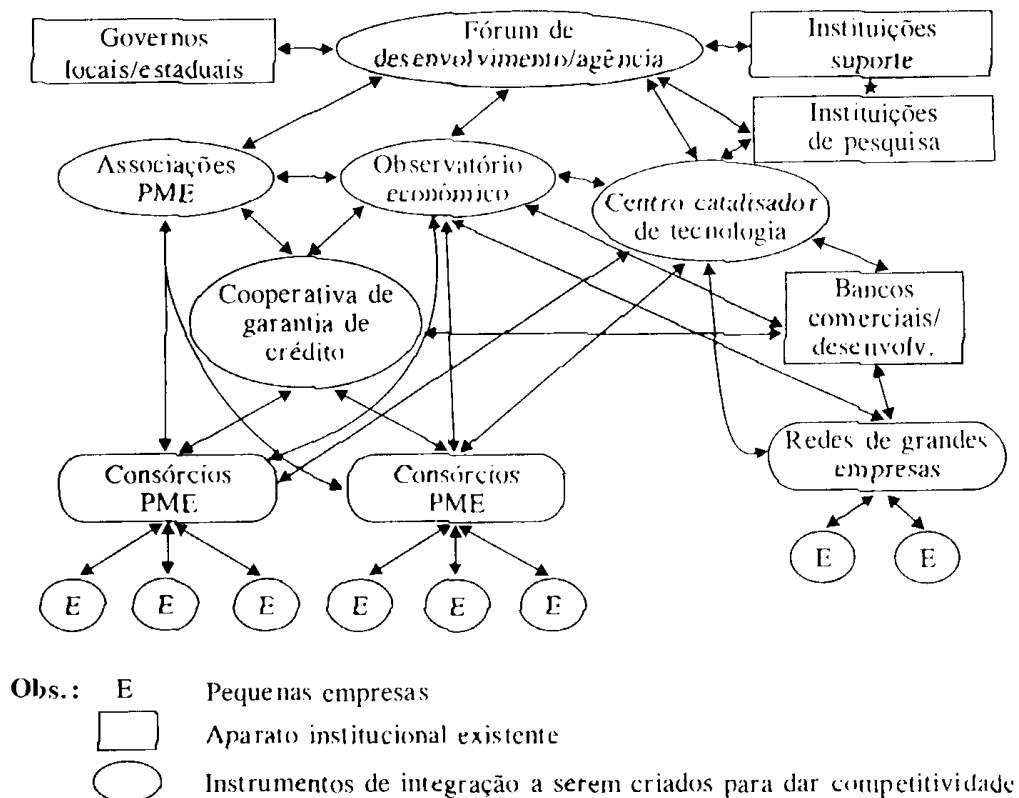


Figura 5 - Sistema Econômico Local (LPS)

Fonte: Casarotto e Pires (2001).

Segundo os autores, o “Fórum de Desenvolvimento” (grifo deste autor) e sua estrutura operativa, a Agência de Desenvolvimento, constituem-se na plataforma interinstitucional que vai desencadear a criação dos mecanismos de integração. Uma Agência de Desenvolvimento, bem como os mecanismos de integração, normalmente é estrutura privada, porém representativa da comunidade (governo, empresas, instituições patronais, universidades etc.), formada basicamente por gerentes de projetos. Ela normalmente não substitui as instituições que operam na região, atua coordenando as instituições em projetos conjuntos, ainda que a “Sinergia” (grifo deste autor) é ajudada por mecanismos de integração.

Uma região tem mecanismos de integração de *primeiro grau* que são os consórcios de empresas, cadeias de fornecedores de grandes empresas consórcios de marca e outras formas de cooperação entre as empresas. Mecanismos de integração de *segundo grau* são as associações empresariais pro-ativas, cooperativas de crédito ou instituições de garantia de crédito, e são integradas por empresas e redes de empresas. Mecanismos de integração de *terceiro grau* são criados por todos os atores interessados no desenvolvimento da região (empresas, governos, bancos, universidades etc.). Como exemplo teríamos um Observatório Econômico desenvolvendo cenários para a vocação regional, ajudando a manter a competitividade da região, na nova visão de inteligência competitiva. Um centro de tecnologia seria outro exemplo, e por fim, o mecanismo de integração de *quarto grau*, que seria a Agência de Desenvolvimento da Região, mecanismo operativo de um Fórum de Desenvolvimento.

Em relação as abordagens sobre competitividade de Aglomerados Industriais, a abordagem de Porter (1999), salienta que os excessos de “Acordos” e/ou a formação de “cartéis”, bem como qualquer restrição à competição pode minar, solapar a Competitividade Local. Outra vez usamos a ressalva do autor que Aglomerados Competitivos – *clusters* são tão vulneráveis a “Inflexibilidade Interna”, quanto as Ameaças do Exterior.

A abordagem dos Sistemas Produtivos Locais – LPS (em especial o modelo Europeu, e basicamente o Italiano) analisados por Casarotto e Pires (2001), refletem a importância do Planejamento Estratégico desempenhado pelo Fórum de Desenvolvimento que pode ser um órgão virtual e/ou materializado na forma de uma Agência de Desenvolvimento Regional.

Nas duas abordagens a diferença entre a “Porteriana” e a “Italiana” está na formalização destas agências que segundo Porter podem em tese restringir a competição interna; já na visão italiana estas agências seriam a consolidação da Cooperação e/ou como dizem Casarotto e Pires (2001), à **Solidariedade** entre Atores Locais. Talvez uma abordagem atual da Responsabilidade Social Corporativa – RSC, talvez seja uma espécie de ligação entre as duas abordagens, pois regiões onde as empresas estejam fortemente engajadas com o Desenvolvimento Comunitário, através de parcerias voluntárias, tendo como visão o Desenvolvimento da cultura do trabalho voluntário “Organizado” (grifo deste autor), seja o caminho para a Melhoria da Qualidade de Vida Regional.

Segundo Casarotto e Pires (2001, p. 21), em relação a Competitividade e Cooperação resulta a seguinte Equação:

Globalização Econômica
+
Regionalização Social
+
Descentralização política
=
Competitividade
+
Cooperação
=
Qualidade de Vida

Figura 6 - Equação Simplificada do Desenvolvimento Local

Fonte: Casarotto e Pires (2001).

Em relação à temática da Qualidade de Vida Regional, achamos importante a análise de alguns fatores referentes a história e a cultura da região.

CAPÍTULO III

3. PESQUISA EMPÍRICA/ LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

3.1 AS BASES CULTURAIS E HISTÓRICAS

Este item foi baseado em levantamentos históricos colhidos na FEEVALE, pois servem apenas como pano de fundo para a pesquisa.

Desde a Implantação da Atividade Pecuária no Brasil-Colônia, no século XVIII, o gado existente no Rio Grande do Sul em estado semibravio era abatido principalmente para o aproveitamento das peles e sua exportação, visto que não havia mercado consumidor para tão grande disponibilidade de carne.

Com o início da fabricação de charque, a participação do couro, no conjunto das atividades decorrentes do Abate de Gado, decresceu em termos de valor. Entretanto, sua produção continuou crescendo em virtude do desenvolvimento da pecuária.

As origens do ramo calçadista no Vale do Sinos ocorreram com a chegada dos imigrantes alemães, em 1824. Eram colonos atraídos pela política de colonização brasileira e seus objetivos eram, na maioria das vezes, ter a posse de alguma terra onde pudessem plantar e criar. No entanto, a falta de uma estrutura econômica adequada associada com as dificuldades de transporte e comunicações fizeram com que as condições de vida enfrentadas por esses imigrantes não fossem as melhores.

À medida que a colônia se desenvolvia, pelos frutos obtidas do trabalho na agricultura e na criação de animais, as atividades econômicas aumentavam entre os povoados da região e davam origem ao artesanato. Entre estas atividades, já estava a do “sapateiro”, manifesta por uma carta de Mathias Franzen, datada de 1832, enviada para seus parentes na Europa: “Tenho muito serviço na minha profissão de sapateiro. Um par de botinas custa 20 francos e os sapatos valem 10 francos. O couro é aqui mais barato que na Europa e já existem vários curtumes.”

Em 1858, de acordo com o relatório do Dr. João Hillebrand, existiam no Vale 32 (trinta e dois) curtumes, que em 1857, confeccionaram “lombinhos”, “caronas”, “rédeas” e demais peças de montaria. O pioneiro da indústria de artigos de montaria foi Nicolau Becker com curtume e selaria.

Acontece que na fabricação desses artigos de montaria originavam-se muitas aparas de couro que eram aproveitadas principalmente na fabricação de chinelos.

Um dos maiores comerciantes de chinelos da região foi Augusto Jung, que exerceu a sua atividade em fins do século passado e era proprietário de um curtume, fábrica de arriamentos e ocupava mais de 10 famílias na sua fábrica de chinelos.

Mas foi após a Guerra do Paraguai (1864-1870) que a indústria de calçados tomou força. “Os sapateiros” durante a campanha militar, haviam aumentado consideravelmente sua produção, o que obrigou, ao final desta, a procurar novos mercados para comercializar seus produtos.

O impulso decisivo para o crescimento calçadista foi dado com a criação, em 1888, da primeira fábrica de calçados propriamente dita – A em-

presa de Pedro Adams Filho.

Em 1901 foi construído o primeiro prédio de alvenaria, que passaria por sucessivos aumentos, o mercado consumidor da empresa era o estado do Rio Grande do Sul, onde com uso de carroças era levado mostruários dos comerciantes. Nesta época a empresa começava a operar em outra base industrial – com a utilização de motores e máquinas de costura.

Em 1912 o Rio Grande do Sul contava com a existência de 622 estabelecimentos de fabricação de calçados, sendo de 4.183 o total de fábricas para o Brasil. Não foi encontrada estatística que dê números exatos de empresas calçadistas da época no Vale do Sinos, embora a maioria dos estabelecimentos de calçados no Rio Grande do Sul, desde seu surgimento até a época atual, esteja localizada na região, com uma significativa participação do município de Novo Hamburgo, em 1920 a cidade possuía cerca de 66 fábricas e 1.180 operários.

Em 1929, ocorreu a primeira fusão de empresas calçadistas, ou seja, 4 firmas de calçados do Vale uniram-se, resultando, na empresa de Calçados Haas S/A. – Indústria e Comércio, de Novo Hamburgo.

De 1930 à 1950, o parque fabril calçadista de Novo Hamburgo apresentou um significativo crescimento, expandindo-se também em outros municípios do Vale do Rio dos Sinos.

Com relação a conquista do mercado externo, a iniciativa nesse sentido efetuou-se em 1960, quando seguiu para os EUA uma comitiva formada de empresários ligados a indústria coureiro-calçadista do Vale. Tinham como objetivo estudar as possibilidades e introdução de nosso pro-

duto naquele mercado.

A indústria de calçados teve um desenvolvimento significativo a partir da inauguração da FENAC (Feira Nacional do Calçado) em 25 de maio de 1963, pela divulgação que proporciona a nível nacional e internacional.

Em 1967, a indústria de calçados Hass Ribeiro, de São Leopoldo, iniciou a exportação de bota para os Estados Unidos. Entretanto, este não passou de um caso isolado dentro do Contexto econômico do Vale na época, o verdadeiro ingresso no mercado estrangeiro aconteceu em 1969.

As duas primeiras edições da FENAC haviam realizado um excelente trabalho de divulgação da indústria coureiro-calçadista, deixando conferir a Novo Hamburgo o título de “Capital Brasileira do Calçado”.

O Vale do Rio dos Sinos em 1973 (ACI-NH), produziu 50 milhões de pares de calçados e ocupou 35.000 pessoas. Novo Hamburgo possuía naquela época 154 indústrias de calçados e empregava 14.000 trabalhadores, com 22 milhões de pares e 41% do mercado nacional e 40% das exportações de calçados brasileiros.

Em seguida vinha a cidade de Campo Bom, com 25 fábricas e 6.500 operários e Sapiranga com 50 fábricas e 5.500 operários.

A quinta FENAC, realizada no período março/abril do ano de 1969, superou as anteriores, foram convidados importadores de outros países para visitar a Feira. Durante a realização da FENAC, a empresa STRASSBURGER S/A., de Campo Bom, vendeu 500.000 pares de calçados para a firma comercial norte-americana “Hillcrest Shoe Corporation”. O diretor da Franciscano, Cláudio Strassburger, realizou uma viagem de pesquisa de mercado aos EUA e Inglaterra e no seu regresso salientou aos empresários calça-

distas do Vale, “a imperiosa necessidade de adotar uma mentalidade de exportação, além de inovadora”, e aconselhou, “a união das empresas como medida indispensável para fazer frente à grande produção necessária ao melhor atendimento das exigências dos países importadores.”

Enfim, podemos dividir a história econômica do Vale do Sinos em duas fases: Antes e Depois do advento das Exportações, com as exportações, o setor se tornou organizado tecnologicamente e apresentou resultados satisfatórios, tanto a nível de mercado interno como externo.

Em 1991, o Vale do Rio dos Sinos contava com 480 indústrias calçadistas e 710 ateliês (Oficinas Terceirizadas), sendo que o Conglomerado industrial, empregava na sua totalidade cerca de 153.000 trabalhadores. Já em 1996 o número de indústrias diminuiu para 391 no auge da crise de exportações pela equiparação cambial e perda de competitividade pelo custo da mão-de-obra e insumos. Mas notamos uma migração e crescimento de ateliês para 759, e o número de trabalhadores aumentou para 170.000.

Houve nitidamente um Ajuste de Tamanho das Empresas com a falência de várias e com a incorporação e crescimento de outras (ganho de escala), em referência ao período de 1991 a 1996.

De 1996 até os dias de hoje, após a desvalorização do Real em relação ao Dólar Americano, as vantagens comparativas da Região no referente ao custo de mão-de-obra e Insumos, voltaram a ser significativos. Porém esta vantagem foi deslocada para a Região Nordeste do Brasil, com a migração de algumas empresas e principalmente à criação de filiais.

O Vale do Rio dos Sinos ficou com a Especialização em produtos de Maior Valor Agregado e concentrando-se na especialização de Exportação.

Mas com a entrada de novos jogadores como a China, Indonésia, Vietnã, Tailândia, dentre outros países na competição Global do setor de couro-calçados, estas vantagens não foram tão significativas como nas décadas de setenta e oitenta, agora o “Palco da Competição” é outro – Flexibilidade, Qualidade e Preço Competitivo. Agora mais do que nunca Fatores Locais e Regionais se tornaram importantes.

3.2 A DINÂMICA DA REGIÃO

A Região do Vale do Rio dos Sinos está inserida na Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA), no estado do Rio Grande do Sul, com abrangência de 31 municípios, que cobre uma superfície de 6.830 km².

Em relação a Dinâmica Estadual, o estado do Rio Grande do Sul, possui uma área de 282.062 Km², ou seja, 3,30% do total do Brasil e possui cerca de 467 municípios (IBGE, 1998).

Em 1998 o estado possuía um IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) de 0,869, o Brasil era de 0,809. Sendo neste o primeiro lugar em Qualidade de Vida, o IDH é medido pela ONU desde 1960. Mostra a Qualidade de Vida nos países-membros baseado em critérios de Renda, Educação e Expectativa de Vida. As notas são de zero e 1, abaixo de 0,499 indicam baixo desenvolvimento humano, de 0,500 à 0,799 marcam

um estágio intermediário e acima de 0,800 de alto desenvolvimento humano. Com cerca de 10 milhões de habitantes atualmente o estado possui 7,083% de Índice de Potencial de Consumo do Brasil, sendo o 4º do Brasil (Atlas do Mercado Brasileiro, Gazeta Mercantil/1998). Perdendo para São Paulo (34%), Rio de Janeiro (11,6%) e Minas Gerais (8,5%).

Este potencial de consumo era de US\$ 43.958 bilhões em 1998, ainda com uma expectativa de vida ao nascer, em anos de 74,33 para homens e 79,79 para as mulheres (IBGE/IPEA, 1998), a mais alta do país.

Naquele ano de 1998, dentre as 50 cidades brasileiras com Qualidade de Vida Superior, o estado contava com 19 cidades. Neste a cidade de Feliz, perto de Nova Hamburgo foi a primeira colocada e Porto Alegre ficou em sexto lugar no país e a segunda capital do país (ONU/IPEA, 1998).

Os números em saúde são bons em relação ao Brasil o estado possui 3,17 leitos de hospital por 1.000 habitantes e 0,15 médicos por 10.000 habitantes (Ministério da Saúde, 1998). Ainda era o terceiro em Alfabetização (92,8%) e quarto em PIB per capita (US\$ 5,84 mil) (Ministério da Educação e IBGE/1998).

O Estado segundo Exportador do Brasil, perdendo apenas para o estado de São Paulo; com exportações na ordem de US\$ 6,7 bilhões (SECEX, 2002).



- Área: **282.062 Km²**
- **3,30%** do total do País
- Municípios: **467**

Figura 7 - O Brasil e o Rio Grande do Sul

Fonte: IBGE, 1998.

Ainda o estado possui a maior população Economicamente Ativa, de 52% dos 10 milhões de habitantes. É a maior proporção das Unidades da Federação, quase nove pontos acima da média Nacional (Atlas do Mercado Brasileiro-Gazeta Mercantil, 1998). Em 2000 este índice passou para cerca de 55% e a população para 10.187.798 habitantes.

Em relação a RMPA com 2,4% do território do Estado do Rio Grande do Sul, abrigava em 1991, 3 milhões de habitantes, correspondendo à 33,4% do total do estado e passando para cerca de 36% em 2000 e 3,7 milhões de habitantes (METROPLAN, 2000).

Hoje a RMPA conta com cerca de 30 municípios, sendo destes 10 no Vale do Rio dos Sinos – tendo a cidade de Novo Hamburgo; como pólo

do Vale. Ainda com os seguintes municípios: Campo Bom, Dois Irmãos, Estância Velha, Ivoti, Nova Hartz, Parobé, Portão, São Leopoldo e Sapiranga.

A RMPA está bastante conurbada e conta com todos os sistemas de infra-estrutura: rodoviário, ferroviário e aeroviário, com portos e aeroportos, facilitando o escoamento da Produção do Vale do Rio dos Sinos; tanto para o Brasil como para o exterior. As exportações do Vale saem principalmente pelo Porto de Rio Grande (RS), alguma parte terrestre via Uruguaiana para Argentina e Chile.



Figura 8 - Mapa do Estado do Rio Grande do Sul

Fonte: Atlas Ambiental de Porto Alegre – UFRGS, 1998.

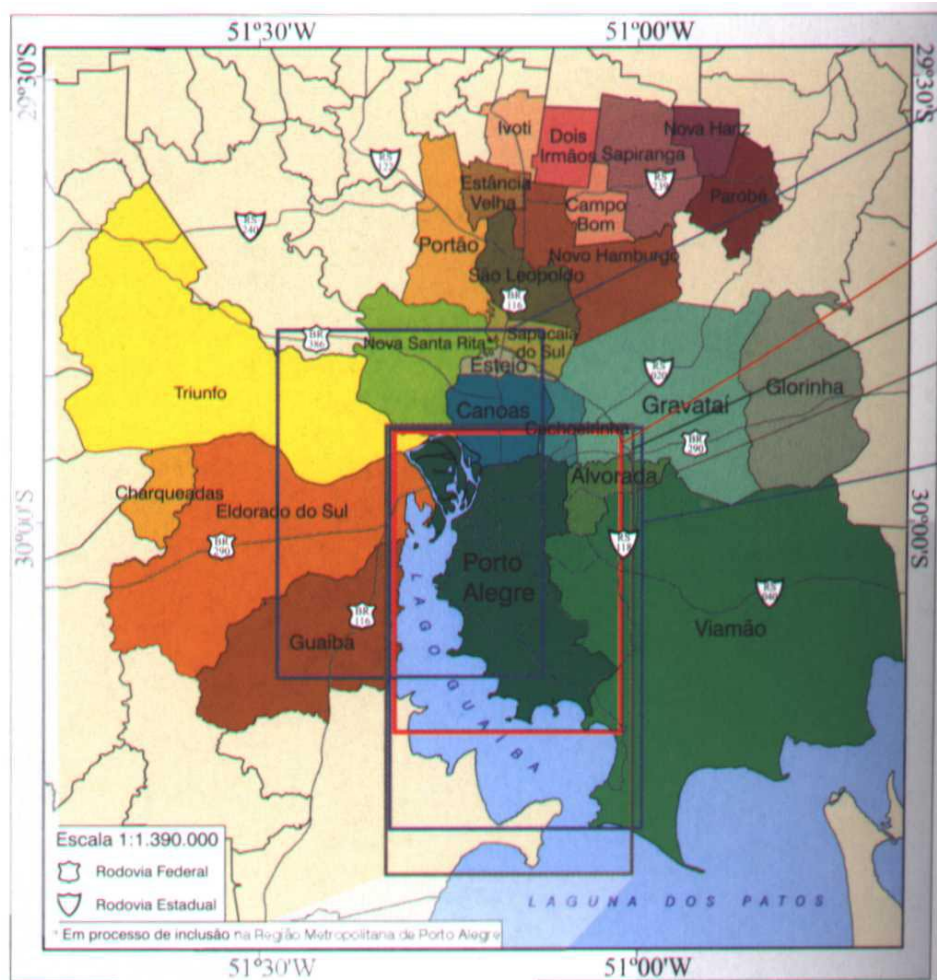


Figura 9 - Mapa da Região Metropolitana de Porto Alegre/RS (RMPA) e os Municípios do Vale do Rio dos Sinos

Fonte: Atlas Ambiental de Porto Alegre – UFRGS, 1998.

A RMPA no período de 1991/2000 teve um aumento de 678.000 habitantes sendo responsável por 65% do aumento total do Estado do Rio Grande do Sul, mostrando uma grande concentração populacional na RMPA.

Em contrapartida, os municípios de pequeno porte da RMPA tiveram taxas de crescimento bem superior aos pólos, como por exemplo, em quanto a RMPA crescia na taxa de 2,0% ao ano, o Município Pólo de Novo Hamburgo, na faixa de 1,0% ao ano. Sendo que os municípios do Vale do Rio dos Sinos, como Dois Irmãos (5,6% ao ano), Nova Hartz (4,4%) e Ivoiti (3,8%) de taxa de crescimento anual média.

Isto demonstra que Atividades Fabris antes concentradas em Novo Hamburgo, estão migrando para os municípios limítrofes (a indústria de calçados é de mão-de-obra intensiva); tanto pela valorização do Preço das Terras e a visível Especialização da Cidade de Novo Hamburgo em Atividades de Prestação de Serviços para o Agrupamento Competitivo (Firmas Exportadoras, Empresas de Propaganda e *Marketing*, Despachantes Aduaneiros, Bancos, Serviços de Informática, Ensino e Pesquisa, Entidades de Classes, Clubes etc.), dados coletados no METROPLAN (1998).

Ainda conforme a mesma fonte de dados os dez municípios do Vale do Rio dos Sinos, o seu PIB era de R\$ 6,0 bilhões em 1998, sendo a cidade de Novo Hamburgo com cerca de 2,0 bilhões de reais.

Conforme Balanço Anual de 2002, da Gazeta Mercantil, o setor de couro-calçados; das 34 maiores empresas do *ranking* de calçados (receita líquida), 11 eram da Região e outros 15 eram do Nordeste do Brasil, mas todas como filiais de grupos do Vale do Rio dos Sinos (com exceção para o Grupo Grendene, com sede em Farroupilha/RS e 5 unidades Fabris no Ceará). Em relação ao setor de Curtumes, o vale possui cerca de 30% dos curtumes nacionais e cerca de 50% das exportações de couros do Brasil. O setor de calçados do Vale corresponde por uma média de 85% das Exportações Brasileiras nos últimos 20 anos. O setor de Máquinas para a Indústria calçadista e de curtumes basicamente se concentra no Vale do Rio dos Sinos, superando definitivamente São Paulo (SECEX, 2002).

Quadro 1 - Exportações Brasileira de Calçados e Couros
(em US\$ milhões)

<i>Ano</i>	<i>Calçados</i>	<i>Couro</i>	<i>Total</i>
1995	1.498,76	574,27	2.073,03
1996	1.650,06	677,81	2.327,87
1997	1.594,44	740,06	2.334,50
1998	1.386,67	671,19	2.057,86
1999	1.342,13	600,20	1.942,48
2000	1.617,07	759,90	2.376,97
2001	1.656,18	880,98	2.565,28

Fonte: SECEX, Gazeta Mercantil, 2002.

No ano de 2002, através de um Programa de Promoção a Exportação de Máquinas, a Região do Vale exportou cerca de US\$ 25 milhões em máquinas para calçados e curtumes, principalmente para o México, Argentina, Chile.

O Vale historicamente responde por cerca de US\$ 2 bilhões em exportações anuais em calçados, couros e afins. Sendo que o valor recorde de exportações de calçados foi alcançado em 1993 com cerca de US\$ 1,9 bilhões pelo Brasil, desde então o setor se estabilizou.

No quesito setorial (mercado interno e externo) o Vale do Rio dos Sinos, corresponde por cerca de 30% do Faturamento Nacional; porém, muitas empresas que se instalaram no Nordeste do Brasil na década de 90, na sua maioria, são filiais de empresas do Vale.

3.3 O AGLOMERADO COMPETITIVO E A GLOBALIZAÇÃO

O Brasil contou com alguns marcos em relação a política de Desen-

volvimento Industrial desde a década de 50, conforme Amato Neto (2000):

- 1) Modelo de Substituição de Importações (Governo JK): Propunha um modelo de Desenvolvimento Industrial calcado fortemente na Importação de Tecnologia, criação da Petrobrás em 1953, implantação da Indústria Automobilística entre outras.
- 2) O Plano de Ação Estratégica do Governo e a Política Industrial do Governo Militar: Ênfase no Desenvolvimento Tecnológico Nacional, com empresas de Energia, Telecomunicações, Estradas, criação do Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (FUNTEC) em 1964.
- 3) Plano de Desenvolvimento Econômico (PND) e o Milagre Econômico: Início de 70, criação do PND e o Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PBDCT) em Tecnologia de Ponta como Aeronáutica, Química Fina, computadores. Período marcado pela intensificação do Processo de Concentração Industrial, com Implantação de Grandes Plantas Industriais, estruturas muito verticalizadas, as pequenas e médias empresas cresciam ao redor dos complexos industriais, porém ser uma política clara para as PME's.
- 4) A Crise Econômica dos Anos 80, e a falta de uma Política Industrial (Década Perdida): Início da década de 80 a crise (stagflação) e Pagamento de Juros, devido ao excessivo endividamento externo da década passada. Em decorrência disto houve uma queda de investimentos e um acelerado processo de obsolescência tecnológica. Houve uma retração no mercado interno, pelo rebaixamento dos salários e intensificação da

exportação de manufaturados, em síntese os anos 80 foram marcados por uma profunda crise fiscal e financeira. Sem Reforma Fiscal e Financeira; bem como controle de pagamento de Impostos, cresceu a sonegação e o valor dos impostos para as empresas em geral.

5) Os anos 90: Globalização, Liberalização e Desindustrialização:

No início dos anos 90, o Governo Collor, sob a alegação de provocar um choque de Desenvolvimento e uma Rápida Modernização (vide caso das “Carroças”, em relação aos automóveis nacionais), adotou um conjunto de medidas que poderíamos a grosso modo caracterizar como o fim do modelo de substituição de importações. Sob inspiração neoliberal, o Governo Collor provocou uma ampla e radical abertura de mercado para os mais variados tipos de produtos importados.

Os principais instrumentos de política macroeconômica utilizados naquele momento foram; redução das alíquotas de importações, desregulamentação do Estado e a aceleração no programa de privatizações de estatais.

O Governo Itamar, que sucedeu o de Collor após o seu *impeachment*, deu continuidade a abertura de mercado, tendo em vista aumentar o nível da competição na Economia Brasileira, a partir da entrada indiscriminada de produtos importados, vindos principalmente de países do leste Asiático.

Todo este conjunto de medidas associado às iniciativas específicas de estímulos à modernização e reestruturação no âmbito empresarial via Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, provocaram

uma profunda mudança na Estrutura Industrial do Brasil.

Este processo de Mudanças, se por um lado estimulou empresas e buscou maior poder de competitividade em termos Internacionais, acabou por decretar a falência e desaparecimento de milhares de pequenas e médias empresas que viram impossibilitadas em realizar mudanças radicais em um curto espaço de tempo.

Após a decretação do Plano Real em julho de 1994, ancorado à uma “Âncora Cambial” (Dólar Americano), com paridade de referência, as vantagens comparativas de Exportações Brasileiras calcadas em mão-de-obra e matérias-primas baratas, desabaram fazendo com que muitas empresas perdessem competitividade em relação à produtos do leste Asiático, em especial e China.

Setores importantes e tradicionais da economia brasileira tiveram suas operações praticamente paralisadas ao longo da década de 90, como a indústria de máquinas e bens de capital em geral, a indústria de brinquedos, a de eletroeletrônica e outros. Enquanto alguns setores reduziram drasticamente a produção, em face a invasão de Produtos Similares importados – casos típicos da Indústria têxtil e de calçados; em relação ao tema os estudos de Petry (1991), relatam a situação do Vale do Rio dos Sinos na Fase Fácil da Globalização e Schmitz (1998) a Fase Difícil da Globalização.

Enquanto isto a Região do Vale do Rio dos Sinos, não ficou fora destas Políticas Macroeconômicas do Brasil; porém o setor coureiro-calçadista do Vale divide estes períodos em dois: a) A Fase Fácil da Globalização (A era das Exportações/Nasce um Eldorado) e b) A Fase Difícil da Globalização.

a) A Fase Fácil da Globalização (Nasce um Eldorado): Com o advento das exportações, o Vale dos Sinos ganhou um novo e decisivo impulso. A partir de meados da década de 70, levas de migrantes se deslocaram em massa para praticamente todos os seus municípios atrás de trabalho, que em outras regiões do estado carecia. As exportações não cessavam de crescer, nem as levas de migrantes, de chegar. Comboios vieram a se formar rumo ao Vale do Rio dos Sinos, depois que alguém se aventurava saindo lá dos confins das Missões e era bem sucedido, vinham os parentes e amigos, quando não, o lugarejo inteiro. Para as milhares de pessoas oriundas das Missões, do Alto Uruguai e até do Oeste de Santa Catarina não importavam as precárias condições de moradia que, via de regra, aqui encontravam, desde que o acalentado emprego estivesse garantido. Enquanto as cidades de origem se esvaziavam, as do Vale inchavam numa proporção ainda maior.

Enquanto a taxa de crescimento demográfico no Estado mal passava dos 2% ao ano, os municípios do Vale atingiam até mais de 7% de crescimento anual de sua população. Quanto mais pessoas aportavam no Vale mais empregos se ofereciam numa bola de neve que não parava de crescer. Ao mesmo tempo Novo Hamburgo cidade Pólo se transformava no segundo canteiro de obras do Rio Grande do Sul, atrás apenas de Porto Alegre. Na sua grande maioria, os municípios do Vale dobraram de população em 10 anos.

Concomitantemente a esta realidade social que se desencadeou na década de 70 e continuou na de 80 com vigor redobrado, verificou-se um outro fenômeno, que foi a interiorização da própria produção.

A Globalização não é algo novo para a indústria calçadista, ela começou no final dos anos 60, quando as taxas de oferta doméstica de alguns países avançados começaram a cair violentamente.

Como exemplo significativo temos os Estados Unidos, cuja penetração de Importações passou de 18% em 1967 para 93% em 1997.

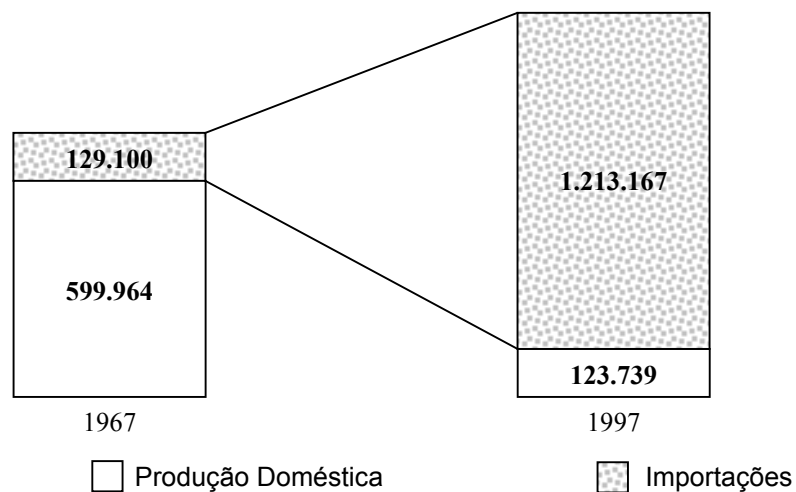


Gráfico 2 - Pares de Calçados produzidos e Importados pelos Estados Unidos (1967 e 1997)

Fonte: ABICALÇADOS, Ind. Calçadista EUA (Schmitz, 1998).

O Brasil foi um dos principais beneficiários desta fase da Globalização, em relação ao setor calçadista, conforme Tabela 1 pode-se observar que o Brasil saltou de pequenas exportações de calçados no final dos anos 60 para cerca de 150 milhões de pares no final dos anos 80.

A grande parte destas exportações proveio da Região do Vale do Rio dos Sinos (RS), deste período 82% dessas exportações foram para os Estados Unidos e o restante basicamente para a Europa.

Neste período a Qualidade dos Produtos melhorou substancialmente e a velocidade com que a indústria respondeu dos pedidos multiplicou e o tamanho dos lotes diminuiu muito, o esforço para manter o nível

de exportações foi muito maior no final dos anos 90, mas os valores totais (com deflator US\$ 1996) basicamente se mantiveram com exceção para o ano de 1993 que foi a marca histórica até o momento.

Tabela 1 - Exportações Brasileiras de Calçados (1968-1997)

Ano	Pares (em 1000)	Total em US\$ 1000 (preço atual)	Preço Médio em US\$ (preço atual)	Total em US\$ 1000 (preço de 96)	Preço Médio em US\$ (preço de 96)
1968	338	450	1.33	2,030	6.00
1969	1,029	1,850	1.8	7,900	7.69
1970	3,778	8,273	2.19	33,426	8.85
1971	10,442	29,323	2.81	113,508	10.88
1972	15,679	54,562	3.48	204,608	13.05
1973	21,604	93,479	4.33	329,926	15.28
1974	27,786	120,274	4.33	381,822	13.75
1975	34,663	165,142	4.76	480,996	13.86
1976	31,299	175,126	5.6	481,998	15.41
1977	24,735	174,476	7.05	451,231	18.23
1978	39,699	278,840	7.02	670,557	16.88
1979	41,881	351,386	8.39	758,387	18.11
1980	49,030	386,872	7.89	735,731	15.00
1981	69,760	562,192	8.06	969,297	13.90
1982	61,020	499,688	8.19	811,401	13.30
1983	93,439	681,521	7.29	1,073,261	11.48
1984	144,131	1,026,003	7.12	1,548,684	10.75
1985	132,571	907,396	6.84	1,321,450	9.96
1986	141,960	958,234	6.85	1,370,537	9.80
1987	122,742	983,556	8.01	1,356,629	11.05
1988	139,138	1,168,760	8.4	1,549,737	11.14
1989	151,492	1,281,011	8.46	1,619,824	10.70
1990	142,916	1,184,590	8.29	1,421,508	9.95
1991	132,088	1,171,274	8.87	1,348,876	10.21
1992	157,975	1,408,694	8.92	1,573,960	9.97
1993	201,468	1,931,795	9.59	2,095,980	10.41
1994	171,277	1,624,087	9.48	1,718,611	10.03
1995	137,974	1,498,811	10.86	1,542,516	11.18
1996	142,684	1,650,112	11.56	1,650,112	11.56
1997	142,475	1,522,944	10.69	1,487,008	10.44

Fonte: ABICALÇADOS, SECEX, ABAEX (1998). (Deflator US\$, 1996) (SCHMITZ, 1998)

Em 1968 o Vale do Rio dos Sinos tinha 450 Empresas Calçadistas à maioria de Pequenas Empresas, que tinham a habilidade de se tornarem grandes Exportadores, que sem dúvida foram: Pelo custo de salários, aumento de empregos (levas de empregados de outras regiões), habi-

lidade técnica (história da região e sua cultura calçadista), crescimento de fornecedores locais; nesta fase as relações sociais entre os atores da economia local eram estreitas e facilitou a Ação Conjunta (isto é, antes da explosão das exportações da década de 80).

b) A fase Difícil da Globalização: A fase fácil acabou em meados da década de 80, a Região do Vale do Rio dos Sinos foi capaz de ocupar os espaços pelo fechamento de Empresas Americanas nesta época e seu principal competidor era Taiwan, mas nos anos 90, a situação tinha mudado muito.

O grande fator foi quando a China penetrou no mercado Norte-Americano (início de 90) e espremeu o Brasil contra o seu principal segmento de calçados de cabedal em couro, baratos e padronizados.

A “Surpresa” da China coincidiu com a turbulência da era Collor, bem como o Plano Real de 1994, onde o Real foi ancorado ao Dólar norte-americano.

Não havia também muito espaço para aumento de preços nos novos contratos por causa da pressão competitiva dos outros países. Com isso, por um tempo, a maioria dos fabricantes brasileiros para exportação forneceram calçados a lucros baixos ou zero, a fim de manter os clientes estrangeiros e manter a força de trabalho e os acordos com os fornecedores. Alguns foram capazes de trocar para o mercado interno, que era sustentável; outros fecharam seus negócios. Em 1996, os fabricantes de calçados para exportação foram capazes de sair sem ganhar nem perder, mas comparado com o período anterior a 1994, a taxa de troca continuava a ser desfavorável.

Se considerarmos todo o período da segunda fase da globalização,

teremos que concluir que a indústria tem tido a mera capacidade de permanecer em compasso de espera (calma).

A razão, evidentemente, é a de que os outros países não eram ociosos; ao contrário, é agora um dos setores mais acirradamente disputados na economia mundial. A China, em particular, exerce pressão não só nos preços como também no seu “Próprio Desenvolvimento”, da mesma forma outros países com baixos salários na Ásia, como a Índia ou Vietnã. Na tentativa de manter-se à frente por produzir melhor e mais rápido, o Brasil está competindo com Portugal e Espanha. Os principais mercados na Europa e nos Estados Unidos raramente estão crescendo, mas a competição cresce.

Para concluir, essa seção mostra que, comparado com as décadas anteriores, os anos 90 representam uma fase muito mais difícil da globalização. Um crescente número de países estão se “espremendo” dentro dos mercados Norteamericano e Europeu, os quais crescem muito pouco.

Este novo cenário da fase difícil da Globalização refletiu substancialmente no nível de Cooperação Interna do *Cluster* em relação a Cooperação Inicial da sua história e foi cedendo à rivalidade extrema vista nos anos 90.

3.4 A COMPETITIVIDADE E A COOPERAÇÃO LOCAL

Em relação ao Vale do Rio dos Sinos, Amato Neto (2000), destaca:

Há que se destacar também a experiência brasileira da indústria

de calçados do Vale dos Sinos no Sul do Brasil, onde a proximidade, a atuação em um mesmo mercado e as **Semelhanças Socioculturais** (grifo deste autor), fortalecem as relações de confiança entre pequenas e médias empresas da Região. A consequência disso é a existência de uma indústria **Altamente Competitiva** (grifo deste autor), até mesmo em **Níveis Internacionais** (grifo deste autor). (p. 11)

Em relação a Cooperação e Competição, a temática foi iniciada sem dúvida pelo interesse em relação ao sucesso da exportação de distritos industriais italianos. Sendo que os primeiros estudos datam de 1990, e neste caso a ênfase na cooperação não implicava na falta de competição entre empresas do *cluster*. Ao contrário, particularmente relatos da experiência italiana enfatizam que a competição em mercados de produtos e a cooperação para driblar obstáculos comuns não excluem uma a outra. Também enfatizam que firmas que se complementam uma à outra (cooperação vertical e horizontal), a cooperação é maior, que em firmas com produtos idênticos. A cooperação faz parte da história da criação dos distritos industriais italianos, bem como no caso da história e das bases sócio-culturais da Região do Vale dos Rio dos Sinos (RS). A cooperação entre empresas não implica que a excelência individual não importe (“As pratas da casa”), ao contrário o desempenho dentro de um Aglomerado varia e a Excelência de uma empresa tende a ter efeitos positivos nas outras (“Sinergia dos Aglomerados”). A proximidade Regional assegura que tais efeitos não desapareceram, mas é bom entender que tais efeitos espontâneos não são suficientes para lutar contra crises (no caso do Vale a Fase difícil da Globalização), conseqüentemente existe um enfoque de ação conjunta a ser perseguida conscientemente (“Ação Estratégica”).

Pesquisas empíricas realizadas em diversos *clusters* no mundo pelo IDS (Institute of Development Studies) da Universidade de Sussex, Brighton (Inglaterra, 2000), bem como comentários e pesquisas foram realizados por John Humphrey, Raphic Kaplinsky, Peter Korringa, Khalid Nadvi, Roberta Rabelloti, Adrian Smith e compilados por Hubert Schmitz.

Em relação a temática da Cooperação entre empresas e setorial, as categorias de análise são:

Tabela 2 - Tipos de Cooperação

	<i>Bilateral</i>	<i>Multilateral</i>
Horizontal	P. EX. Partilhar Equipamentos	P. EX. Associação Setorial
Vertical	P. EX. Produtores e Usuários aprimorando equipamentos	P. EX. Alianças ao longo da cadeia de Valores Locais

Fonte: Schmitz, 2000.

Durante o final da década passada o IDS com auxílio da ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados) e Associação Comercial e Industrial de Novo Hamburgo, bem como apoio de diversos produtores da Região realizava pesquisas sobre o grau de cooperação interna do *cluster* coureiro-calçadista.

Os resultados da pesquisa nas empresas da Região foram os seguintes:

Tabela 3 - Cooperação entre Empresas à Nível Horizontal e Vertical

	Vale do Rio dos Sinos/RS
Bilateral Horizontal	Poucas mudanças (fraco)
Multilateral Horizontal	Aumento razoável de uso de associações Duas associações sub-setorial defensiva e duas pró-ativas
Bilateral Vertical	Aumento significativo com cooperação com fornecedores e sub-empregados
Multilateral Vertical	Cinco associações sub-setoriais preparam-se para ações conjuntas que não se materializaram-se

Fonte: Schmitz *et al.*, 2000.

A pesquisa incluiu ligações para trás com fornecedores e subempregados como para frente na comercialização.

Em relação a cooperação horizontal, esta resultou mais fraca que as relações verticais. O envolvimento em associações tendeu a aumentar, referente a troca de informações e de experiências dentro do *cluster* mas não houve envolvimento significativo em relação no caso de treinamento de ação conjunta e ações de *marketing*. Schmitz (2000), aplicou um formulário em uma amostra de 65 empresas do Vale, em relação à uma População total de 399 empresas do Vale em 1999, onde em relação ao Período Crítico da Fase difícil da Globalização (1992 até 1997), 92,3% responderam que não houve mudanças em ações multilaterais horizontais de *Marketing*, bem como, 84,6% treinamento de trabalho, 75,1% de aprimoramento de qualidade e 63,1% troca de informações.

Em relação a Cooperação Vertical os resultados são bem diferentes, principalmente cooperação com fornecedores, sendo apontado um

aumento de cooperação médio de 60% para troca de informações, aprimoramento de qualidade e rapidez na entrega de insumos.

No Processo Calçadista, a produção consiste em uma série de estágios distintos que, de um ponto de vista técnico, não necessitam ser efetuados sob um mesmo teto. No Vale do Rio dos Sinos poucas empresas cumprem todos estágios na mesma empresa, existindo (dados de 1996) 759 indústrias terceirizadas, os subcontratantes (ateliês).

As empresas relataram (60%) que houve uma melhora com aumento de troca de informações e aperfeiçoamento da qualidade (67%) com os terceirizados. Porém a maioria das empresas relataram melhoria na cooperação vertical com subcontratantes/empresas terceirizadas.

Verificam uma clara cooperação vertical, ou seja, na ênfase no Produto e pouca Cooperação Horizontal, ou seja, em ações conjuntas.

No caso do Vale, existe nitidamente quatro associações de classes fortes e o Fórum de Desenvolvimento Regional está muito diluído; pois o Vale pertence a Região Metropolitana de Porto Alegre, distando a cidade Pólo de Novo Hamburgo apenas 39 km da capital Porto Alegre. O órgão de Planejamento Regional é a METROPLAN que tem ações em todos os setores e municípios da RMPA, diluindo em muito as Ações Estratégicas. As associações tendem a atuar de forma dissonantes, as principais ABICALÇADOS, ASSINTECAL, ABAEX, ABRAMEQ e CICB tem dado ênfase em tratar apenas de seus interesses. Isto resulta da alta competitividade entre os atores, um Fórum para Ações conjuntas parece estar na pauta da discussão mas nunca cristalizado (Tratarei destas Associações nos capítulos posteriores).

CAPÍTULO IV

4. MODELO PRESCRITIVO E CONSIDERAÇÕES

4.1 O MODELO ATUAL E SUAS PECULIARIDADES

Neste capítulo pretende-se enfatizar e demonstrar, com base nas pesquisas anteriormente apresentadas, que o *cluster* coureiro-calçadista da Região do Vale do Rio dos Sinos se encontra no Estágio de “Estruturado”, ou seja, possui um Sistema Local Estruturado, consórcios formalizados (Redes de Empresas, Empresas-mãe e subcontratantes), tanto para o mercado interno e especialmente para exportação; bem como parceria público-privada.

Em relação a metodologia proposta por Casarotto (2002), far-se-á uma análise da competitividade do Aglomerado, conforme dados da ABAEX o Aglomerado do Vale do Rio dos Sinos possui:

Tabela 4 - Aglomerado Competitivo (*clusters*) do Vale do Rio dos Sinos/RS

Atividade	1991		1996	
	Empresas	Emprego	Empresas	Emprego
Indústria Calçadista	480	70,000	391	83,800
Indústrias Tercerizadas - Oficinas	710	18,000	759	23,400
Indústrias Curtumeiras	135	22,000	92	30,100
Indústrias de Máquinas para Calçados e Couros	45	3,600	38	2,800
Indústrias de Componentes	223	28,000	191	20,400
Indústrias de Borrachas	26	1,900	26	2,000
Indústrias de Artefatos de Couro	52	4,900	41	3,700
Exportadores	70	2,000	47	800
Outros	80	3,000	88	3,500

Fonte: ABAEX *apud* Schmitz (1999).

Com base na tabela anterior caracterizar-se-á o Aglomerado como:

1. Segmento: couro e calçados;
2. Microrregião: Vale do Rio dos Sinos (Dez Municípios);
3. Número de Empresas: 1.673 Empresas;
4. Número de Empregados: 170.500 Empregos;
5. Valor de Produção: 85% das exportações de calçados do Brasil (US\$ 1,150 Bilhões/RS), 50% couros (US\$ 400 Milhões/RS) e 100% máquinas (US\$ 25 Milhões). Cerca de 30% do Setor do Brasil (R\$ 6,6 Bilhões);
6. Base da Produção pelo porte das Empresas: Basicamente de pequenas e médias empresas (75%). Pequenas Empresas, com até 49 empregados, cerca de 220 Empresas calçadistas; médias de 50 à 118 empregados cerca de 89 Empresas e o restante de Grandes Empresas, com mais de 200 Empregados.

Em relação a Avaliação da Competitividade:

1. Individual:

A região possui os maiores jogadores (*players*) do Setor nacional como Azaléia, Beira-Rio, Paquetá, dentre outros; a Azaléia em Parobé possui uma unidade cerca de 10.000 empregados.

As empresas do Vale migraram várias de suas unidades para a Região Nordeste do Brasil, por força de grandes incentivos fiscais, financiamentos baratos, doações de infra-estrutura básica e além de tudo, custos de mão-de-obra mais baratos.

Como exemplo a Azaléia possui uma unidade na Bahia para pro-

dução de tênis Olympikus (sua marca esportiva) com cerca de 4.400 empregados.

Mas os Centros de Estilo, fornecimento de matrizes e moldes, bem como Desenvolvimento de Produtos continuam em Novo Hamburgo.

Mas segundo Porter, citado anteriormente isto significa que parte da produção migrou por incentivos e não descaracteriza o Aglomerado como um todo. O forte da Região do Vale está nas exportações de calçados, com preço médio de US\$ 11 dólares americanos, por par exportado (FOB). Esta é uma faixa média de preço e competindo atualmente com produtores espanhóis e portugueses; pois faixas de US\$ 6 dólares estão basicamente sendo produzidos na Ásia (China, Vietnã, Indonésia), nesta faixa de preço o Brasil perdeu competitividade, pois os custos de produção superam estes valores pagos por Agentes Internacionais Exportadores.

A Base (o forte) das Exportações da Região está alencada em um "*mix*" de fatores como: Tradição (o Vale trabalha com Agentes Exportadores por mais de trinta anos) e a Larga Experiência (Boa logística, cumprimento de prazos e flexibilidade para atender cada vez mais pequenos lotes de calçados). Outro diferencial do Brasil e da Região é a mão-de-obra barata em relação a Espanha e Portugal, porém produtos com menor valor agregado foram transferidos para as filiais do nordeste do Brasil, pois a faixa atual de competição do Vale é de "preços médios" (em relação a preços e qualidade de produtos Italianos-Altos e/ou Baixos como os Chineses).

Recentemente algumas empresas estão desenvolvendo produtos com a marca própria e *design* (mas este mote não é significativo se compararmos com a Itália em calçados clássicos e os Estados Unidos em

Design Esportivo), mas grandes avanços tem sido notados, e como exemplo temos a marca "Olympikus" da Azaléia Calçados, sucesso no Brasil e com aceitação na América Latina e Leste Europeu.

2. Cooperação entre Empresas:

Conforme estudos efetuados por Schmitz (1998), a região possui cinco Grandes Empresas, que eram virtualmente pequenas na década de 70. O seu crescimento inicial se deu, em boa parte por causa das vantagens que este grupo apoiou, contudo, quando alcançaram certo tamanho, elas reinvestiram seus lucros integrando-se Verticalmente. Diferente dos restantes de Firms Locais, elas reduziram sua dependência Local; sendo que esta atitude foi encorajada pelos Grandes Importadores (Agentes de Exportação) e fizeram acordos para absorver produções inteiras.

Por este motivo os Grandes Produtores não tem interesse na cooperação vertical (*Topdown* Empresa Mãe Grande) em relação o resto do Aglomerado.

Mas o Aglomerado do Vale está composto por cerca de 85% de Pequenas e Médias Empresas Exportadoras. Pesquisas realizadas demonstraram que durante a Fase Difícil de 90, cerca de 60% destas empresas confirmaram que houve um aumento significativo de cooperação com os fornecedores de couro e solados. Esta cooperação vertical foi tanto na troca geral de informações e de experiências quanto nos problemas específicos de aprimoramento de qualidade e rapidez de respostas. Entre as Relações com subcontratantes (Ateliês), sempre houve uma clara tendência de melhorar a cooperação, onde a subcontratação é um Aspecto

Relevante deste grupo. Pois a Produção de Calçados consiste em uma série de estágios distintos, não necessitando todos os estágios de produção ser realizados sob um mesmo local, como costuras, colocação de saltos e outros.

Mais de 700 subcontratantes (Ateliês) trabalham em Rede e/ou Consórcios com os Fabricantes de todos os tamanhos, exceto por cinco Grandes Grupos que são verticalmente integradas (Azaléia, Dakota, Fillis, Reichert Irmãos e Jacob). Temos Basicamente Redes *Topdown* de Pequenas e Médias Empresas tanto à nível de fornecedores (materiais e componentes) como em relação aos subcontratantes (Ateliês), pois o Vale é composto basicamente deste porte de Empresas. A Região do Vale possui uma “Marca” regional forte no Brasil, sendo denominada Novo Hamburgo como “Capital do Calçado” e um conceito positivo e forte em relação aos grandes Importadores Internacionais que possuem Agências no Vale.

Em relação a Verticalização da Região – ela está totalmente verticalizada em relação jusante/montante, possuindo cerca de 90 curtumes, 38 indústrias de máquinas para calçados e curtumes, 191 indústrias de componentes, 26 indústrias de borrachas e 47 Agentes de Exportações.

3. A Região Nível Meso:

Além de possuir muitos curtumes a Região possui uma escola especializada para trabalhadores em curtumes (Escola de Curtimento de Estância Velha), bem como a Associação Nacional das Empresas de Curtimento – CICB, Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil.

Em relação ao setor de máquinas para calçados, a Região possui cerca de 38 empresas, algumas Multinacionais do setor além de exportar no exercício de 2002, cerca de US\$ 25 milhões em máquinas. Indústrias de componentes (fivelas, apliques, saltos) possuindo a Associação Nacional do Setor - ASSINTECAL, Associação Brasileira das Indústrias de Componentes para Couro e Calçados. Aqui temos também todo o complexo de Máquinas para Moldes e Modelos (fôrmas, máquinas para injetar plástico, máquinas ferramentas especializadas CAD, equipamentos para trabalhar fôrmas madeira e/ou plástico). Junto com isto, temos a Associação Brasileira dos Químicos e Técnicos da Indústria do Couro - ABQTIC e ABRAMEQ - Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores de Couro, Calçados e Afins.

Temos Estilistas formados na Região e a Associação Brasileira de Estilistas de Calçados e Afins, ABECA. À nível de Instituição de normatização para Qualidade, a Região possui o Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins (CTCCA), que possui convênios para laudos técnicos, bem como registros de normas ISO.

Além de duas Universidades, a UNISINOS em São Leopoldo e a FEEVALE em Novo Hamburgo, possui uma Escola Técnica de segundo Grau (FETLSVC), que forma técnicos em Química, Eletrônica e Mecânica, e ainda possui unidades do SENAI para formação de mão-de-obra de operários calçadistas. Bem como a produção de calçados sintéticos esportivos, em couro, bolsas, cintos, roupas, luvas e está próximo de Gramado e Caxias do Sul onde temos um Aglomerado de Moda têxtil, em especial roupas de Inverno (malhas e roupas de couro).

A região possui 47 empresas de Exportações (Agentes Exportadores – Locais e Estrangeiros). Além disto, possui 26 Empresas de Borrachas e solados sintéticos, além de estar próximo do fornecedor de matérias petroquímicas e borrachas (Pólo Petroquímico de Triunfo – RS).

Ainda a Região possui a Associação Brasileira dos Exportadores de Calçados e Afins – ABAEX, bem como a totalidade das exportações brasileiras de calçados.

Em relação a Feiras – possui a FENAC (Feira Nacional do Calçado), e outras de máquinas e componentes para calçados como também para couros e curtumes.

A nível de Publicidade e *Marketing*, conta com inúmeras publicações especializadas sobre o setor que são Referência Nacional, bem como Internacional. Em Novo Hamburgo, existe o Grupo Editorial Sinos, que além de Jornais Regionais (NH e outros), edita Revistas do Setor. Este grupo é atualmente o segundo grupo de Mídia impressa do Rio Grande do Sul, também em Novo Hamburgo temos várias agências de publicidade, além de um parque tipográfico e de cartonagem para embalagens (caixas de sapatos).

Atualmente existe um curso de *Design* para calçados promovido pela FEEVALE (Universidade Local), possui um Balcão SEBRAE que funciona em vários Municípios e seis associações patronais dos sub-setores. A Cooperação Horizontal é mais forte entre as Médias e Pequenas Empresas, e as associações tem grande rivalidade entre si. A infra-estrutura em geral é “excelente”, pois todo Vale possui tanto estradas Federais, Estaduais e Municipais asfaltadas e em ótimo estado de conservação, boa oferta de energia, transportes, educação e saúde.

4. Região Nível Meta:

A coesão territorial é relativa pois conforme entrevistas (em Anexo), podemos notar que muitos municípios não atuam em conjunto com uma “Ação Estratégica Regional”, muitos municípios não possuem Secretarias Importantes como por exemplo de Indústria e Comércio. A Região está Conurbada com a Grande Porto Alegre e distanciada 39km de Porto Alegre (Novo Hamburgo, via terrestre). O órgão de Planejamento que seria o ordenador ou Agente de Desenvolvimento Regional é a METROPLAN que tem sua atuação difusa em toda área metropolitana e deixando muito a desejar no Planejamento e Desenvolvimento da Região do Vale do Rio dos Sinos. Não existe um Mediador, uma Agência que seria operacionalizador de um Fórum Regional, que atuasse dentro de uma visão estratégica e do conjunto dos municípios. A região não possui de fato um Planejamento Físico-Territorial para Micro-Região (Vale do Rio dos Sinos) e a METROPLAN não supre efetivamente este papel.

O Aglomerado coureiro-calçadista da Região é o maior do Brasil em número de Empresas e Faturamento, e de certa forma tem muita influência nos outros Pólos (Franca-SP e Nordeste do Brasil), por se tratar do maior exportador tem que estar sempre se atualizando (dinâmico). As empresas (Pólos do Nordeste como Ceará, Bahia, Paraíba) na sua maioria são filiais de Grupos com matriz no Vale do Rio dos Sinos e /ou Farroupilha/RS.

A propensão à cooperação foi muito prejudicada na Fase Difícil da Globalização, que foi analisada em capítulos anteriores. A tônica foi Cooperação Vertical para pequenas e médias empresas e bem superior a

Cooperação Horizontal (à nível regional).

5. Nível Macro:

Este item foi analisado anteriormente onde ficou claro que os anos 90 foram extremamente difíceis para o setor, pois a política industrial do País não privilegiou a Indústria Nacional e houve uma séria crise do setor, com inúmeras falências (vide entrevistas em Anexo).

Em relação à “Classificação” proposta por Casarotto (2002) teríamos a relatar que a Região do Vale do Rio dos Sinos é um Aglomerado Competitivo (*Cluster*) coureiro-calçadista (Nível 8). Como não possui um Fórum Integrador Regional, certamente com a década Difícil de 90, o mesmo não evoluiu para um Sistema Produtivo Local (LPS) nos moldes de “Solidariedade” e “Cooperação Horizontal” Europeu (como referência o norte italiano, baseado na EURADA).

Em relação ao modelo proposto por Porter (1999) e denominado “Diamante” (baseado na figura), pode-se afirmar que o *cluster* está estruturado, pois toda cadeia de valores das empresas da região estão inseridas em um fluxo/sistema de valores altamente dinâmico e competitivo. Tanto para os fornecedores de matérias-primas e subcontratantes como os canais de distribuição, através de Empresas especializadas em Exportação (Agentes de Exportação).

A Região possui os Fatores (Condições dos Fatores de Insumo), bem como Qualidade e Especialização. Possui todos Apoios Correlatos tanto de subempreiteiros (Ateliês, terceirizados) para trabalho em Rede de Empresas, bem como setores correlatos (Setores Afins) competitivos. Em relação

as condições de Demanda, a Região possui agências de Exportadores Internacionais e Nacionais, conferindo “Clientes Extremamente Exigentes” em Qualidade de Produto, como principalmente prazos de Entrega e Logística Apropriada.

O contexto para Rivalidade das Empresas, a Região possui uma vigorosa competição entre Rivais situados na localidade, tanto à nível Empresarial como de Associações Representativas.

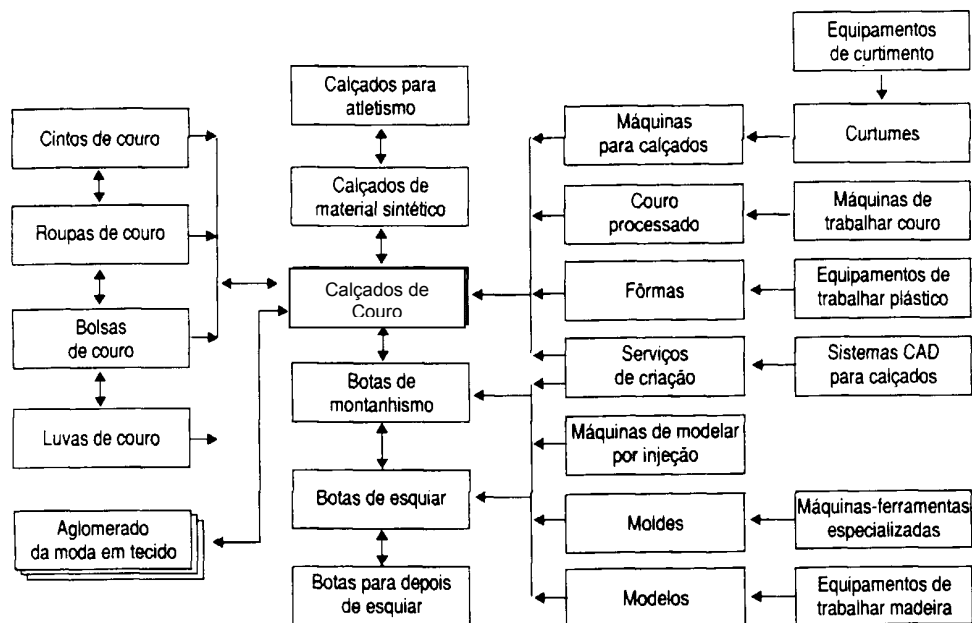


Figura 10 - Aglomerado de Calçados e Moda

Fonte: Class Van der Linde *apud* Porter (1999).

O exemplo da figura acima apresenta várias cadeias de setores correlatos que formam o Aglomerado Competitivo italiano, em relação ao Vale do Rio dos Sinos pode-se esclarecer que este é muito semelhante ao italiano na Relação de Produção, pois o Vale é um grande exportador mundial. A diferença está em que os setores (elos) no caso italiano empregam mídias de *marketing* comuns e competem com imagens

semelhantes em segmentos de clientes similares. O conceito italiano “*Made in Italy*” e o “*Design* consagrado” são o grande diferencial além dos múltiplos elos e sinergias entre as Empresas. O vale tentou através do “Programa Calçado do Brasil”, criar uma imagem e/ou *marketing* para o calçado do Brasil, este programa ocorreu no auge da época difícil de 90, onde competíamos basicamente com a China e Indonésia em relação ao segmento de calçados. Em relação a temática de Porter, poderíamos concluir que a competitividade do *cluster* é vigorosa, porém com deficiências na Sinergia entre os elos (Cooperação Horizontal) e deficiência de Marca Regional (*Made in Brazil*). Atualmente com o advento de *Top Models* gaúchas como Gisele Bündchen e Ana Hickman, as empresas de calçados do Brasil estão tentando criar um conceito, diríamos mais Brasileiro de Imagem do calçado do Brasil.

4.2 PERSPECTIVAS FUTURAS

As Associações e outras Organizações de Ajuda para a cooperação e competição dentro de um *cluster* têm exercido historicamente papel importante na história do Vale do Rio dos Sinos. Principalmente nos anos 60, 70 e começo de 80, onde a Feira promovida pelo *cluster* – a FENAC (que é uma organização público-privada para organização de feiras), ajudou a consolidar o cluster, a mesma promove feira de máquinas e componentes e outra para calçados e couros. Esta Feira teve no passado um papel importante para toda região trazendo Importadores de várias Partes do Mundo, bem como compradores nacionais. Uma vez aberto os canais para

Exportação a ação conjunta do *cluster* declinou bastante (Cooperação Horizontal). Com a aumento das exportações os conflitos de interesses dos vários atores nas respectivas cadeias de valores (jusante e montante), aumentaram e como resultado desta rivalidade ocorreu a criação de inúmeras associações para cuidar de seus interesses – curtumeiros, fornecedores de máquinas, fornecedores de componentes, estilistas, agentes de exportação e grandes produtores de calçados da região. Isto resultou em um setor altamente competitivo, mas desunido para ações conjuntas, como consequência algumas empresas estavam mais compromissadas com parcerias globais do que locais e o Estado (aqui município Pólo, bem como governo do Rio Grande do Sul) falhou em mediar e promover um “Fórum” específico nos momentos mais críticos, o que se viu foram atrasos sucessivos para ação conjunta das empresas.

A ação competitiva da China começou a ser sentida em 1988, mas somente em 1991 e 1992 alguns empresários tentaram estabelecer uma Câmara Industrial que juntaria todas associações separadas. Seminários foram promovidas para tentar sensibilizar para ações conjuntas do *cluster*, em especial em 1993 – um seminário denominado “Parcerias na Cadeia de Fornecimento Calçadista” e em 1994 um Seminário ajudou a preparar o “Programa Calçado do Brasil”, com finalidade de Ações específicas de *Marketing* Internacional para o calçado brasileiro, bem como reorganizar o setor.

Os anos de 1995 e 1996 foram apáticos, pois quem subscrevia as Idéias e Prognósticos do setor eram os grandes produtores e estas ações de reorganização não eram sentidas nas bases (Pequenas Empresas), tanto que o “Programa Calçado do Brasil” falhou. As grandes empresas

não estavam interessadas de fato nas questões locais e as pequenas e médias não se organizaram para encabeçar o programa e uma apatia levou ao fracasso coletivo. Ficando claro a Inexistência de um “Fórum de Desenvolvimento Local” e a inexistência de um “Observatório Econômico”, que fosse um catalisador de Ações Estratégicas do *cluster*. Este observatório poderia ser um elemento Pró-ativo antecipando através de análises de cenários o futuro competitivo da Região. A METROPLAN, não fez este papel, nem ACI de Novo Hamburgo e nem as Associações Representativas – o que se viu foi a apatia setorial (apenas reativa).

Por isso nem para fornecimento de materiais, produção e comercialização houveram ações conjuntas de todo o *cluster*, resultando na falta de interesse dos grandes no “Programa Calçado do Brasil”, que sucumbiu.

O perfil das Associações dos fabricantes de calçados, tem sido determinado desde o Início pelos Grandes Produtores do Brasil e notadamente reunidos na Região do Vale do Rio dos Sinos, como palco/arena para as grandes decisões à nível nacional para políticas do setor.

No entanto, o problema foi que as Associações têm utilizado sua influência (aqui representadas pelos Grandes Produtores) mais a fim de controlar que promover o *cluster*. Porém não dá para negar certos benefícios como um todo, como exemplo a contratação de um antigo embaixador norte-americano no Brasil para fazer *lobby* em Washington para ABICALÇADOS na década de 80, durante na febre protecionista Americana.

Na época todo *cluster* lucrou, mas a ação foi unilateral e objetiva da referida Associação para defender seus interesses.

A grande dicotomia está entre as Associações de Produtores e Ex-

portadores de calçados, das Associações de Fornecedores de Componentes.

A primeira tem seus líderes com séria intenção de controlar o setor, a par que os fabricantes de componentes tem interesse em promover o *cluster*, pois o seu ganho está ligado ao ganho coletivo de todo o Aglomerado; inclusive usando o *marketing* Regional (fama) da Região para exportar para outras Regiões (Nordeste do Brasil, México etc.). O que se vê na Região é a Dicotomia das Cinco Maiores fabricantes e o restante das quase 500 empresas de Pequeno e Médio Porte, sendo que estas vêem a ABICALÇADOS como o “Clube das Cinco Grandes”.

As grandes produtoras de calçados ao mesmo tempo que reduziram sua interação econômica com o *cluster* (Verticalização da Produção), elas mantiveram uma influência Política na Região através de Posição Dominante na Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. O que se vê foi ausência de um Mediador Estratégico, pois no Vale existem o capital social e as condições favoráveis para ação conjunta de todo o *cluster*.

Em relação à Perspectivas Futuras do *Cluster*, lanço a seguinte questão: O *cluster* está estruturado e consolidado, tem nome Nacional e Internacional, mas seu sucesso não refletiu em um Sistema Produtivo Local no molde Italiano. A falha foi dos Agentes Mediadores, e a Perspectiva Futura de “Decadência” ou “Redenção” do “*Cluster*” está ligado a este impasse entre os atores e a visão conjunta e compartilhada do Futuro Sustentável e com Qualidade de Vida Regional.

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Instituições Associativas formais na Região do Vale são de seis associações subsetoriais, duas Associações Profissionais, uma Organização de Feiras Comerciais e quatro Centros Tecnológicos e de Treinamento. Estas instituições reconhecem que existem Tarefas Estratégicas que elas não podem resolver individualmente, mesmo a principal tentativa de Cooperação Multilateral falhou como foi visto no “Programa Calçado do Brasil”.

A situação é “Paradoxal”, pois empresas da Região estão escritas e são casos referência de “Responsabilidade Social”, tanto no nível de “Parceiros Voluntários” do Rio Grande do Sul, como outras instituições nacionais. O Estado do Rio Grande do Sul é referência no Programa Nacional de Qualidade, sendo modelo para o Chile (2002) e talvez o único que tenha um Programa tão abrangente por mais de dez anos com milhares de Empresas Públicas e Privadas envolvidas diretamente (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade).

O que parece claramente que Ações de Cooperação Multilateral e de Apoio ao *cluster* não podem ser deixadas apenas com o Setor Privado, mas não sabemos se a Mediação Pública seria bem sucedida, porém acreditamos que com um Mediador Público Idôneo haveria uma chance maior de superar os conflitos privados. O problema seria se o Mediador, que de certa forma seria o “Fórum de Desenvolvimento Regional” se tornaria mais um órgão Burocrático e/ou teria uma configuração de Comitê com todos os Agentes envolvidos com peso nas decisões. Mas quem

garante que a força dos Grandes não fosse “vigorosa” e este órgão seria mais um entrave burocrático? Pois *clusters* são vulneráveis a inflexibilidade! Logo o sucesso dos Aglomerados Competitivos, está fortemente relacionado às forças Competitivas e Cooperativas e seu “complicado” e às vezes “inexplicável” relacionamento de forças, para não dizer “Paradoxal Relacionamento”.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

Baseado nos levantamentos desta Dissertação em relação as Hipóteses de Pesquisa temos a ressaltar:

- 1) A competição verificada na Fase Difícil da Globalização na década de 90, fez com que o *cluster* reagisse tardiamente de modo mais Reativo que Pró-Ativo, com a falência de muitas empresas e o rearranjo onde os Grandes ficaram maiores e se tornaram jogadores à nível mundial. E os pequenos se rearranjaram em Redes de Empresas, com a migração de muitos empregos de empresas falidas para criação de Novos sub-contratantes (os Ateliês).

O *cluster* continuou forte, porém com um outro desenho, pois muitas unidades fabris migraram para a Região Nordeste do Brasil. Mas o centro de Excelência, Fornecimento de Componentes, Estilismo, Pesquisa e Desenvolvimento continuou no Vale do Rio dos Sinos. Respondendo a pergunta, o *cluster* é o mesmo; porém com um outro formato e desenho, porém muito vigoroso e competitivo.

2) A cooperação verificada no início da formação do *cluster*, na sua origem e história, bem como pelos fatores sócio-culturais próprios da Região, não se verificou na Fase Difícil da Globalização, pelo menos a nível Horizontal. A Cooperação Vertical saiu fortalecida na cadeia de valores, porém ficou nítido a falta de um Mediador. A inexistência de um Fórum de Desenvolvimento Regional impediu que até o momento o *cluster* se desenvolvesse com uma Visão Estratégica, baseada em Associativismo, Qualidade de Vida e Sustentabilidade Sócio-Econômica e Cultural. Mas as bases existem e são fortes, o que se verifica que a Força Competição está muito mais vigorosa, que a Cooperação Multisetorial (solidariedade).

5.2 RECOMENDAÇÕES

A Questão relativa a Conglomerados Competitivos *Clusters* e Sistemas Produtivos Locais - LPS's necessita de novos estudos de casos e novas abordagens. Pois questões culturais da gênese dos *clusters* talvez sejam o cimento edificador dos mesmos, mas pela sua tipicidade e não vulgaridade tornam difícil analisar quando Regiões se descaracterizam completamente, pelo seu próprio sucesso, pois atraem levas de novos parceiros. Criando um novo caldo de cultura, que poderá ser o diferencial competitivo do Futuro e/ou seu desagregador através de destruição de Sistemas Complexos de Solidariedade.

Às vezes o próprio sucesso do *cluster* pode ser o fator do Insucesso de amanhã, pois no processo de crescimento se perdem importantes elos de cooperação que fazem com que os *clusters* se tornem vigorosos; alguns questionamentos são necessários para futuras pesquisas:

- O que é Qualidade de Vida Regional de um Sistema Produtivo Local?
- Como se mede Qualidade de Vida em diferentes Regiões, Países e Culturas?
- Em um Aglomerado Competitivo o que é mais importante para sua Estruturação a Competição Interna ou a cooperação Multilateral? E quais das duas é mais importante para a sobrevivência do mesmo?
- Os Fóruns de Desenvolvimento Locais são os mediadores de conflitos entre Atores (Empresas e Associações)?

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro. [NBR 14724, 6023, 6024, 6027, 6028 e 10520].

AMATO NETO, J. A. **Redes de cooperação produtiva e *clusters* regionais – Oportunidades para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ALMEIDA, F. **Empresa e responsabilidade social**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 15 de julho/1999.

ANTUNES, R. A desmedida empresarial. São Paulo: **Jornal A Folha de São Paulo**, 08 de julho/2001.

ARAGÃO, S. D. **A reponsabilidade social das empresas consideradas nas decisões de concessão por bancos de desenvolvimento no estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2000. [Dissertação de Mestrado em Administração]

ASSOCIAÇÃO Industrial e Comercial de Novo Hamburgo. **A indústria de calçados do Rio Grande do Sul**. Novo Hamburgo: ACI, 1989.

ATLAS Ambiental de Porto Alegre. Porto Alegre: UFRGS, 1998.

ATLAS do Mercado Brasileiro. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1998.

BALANÇO Anual. São Paulo: Gazeta Mercantil, 2002.

CERTO, S.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron, 1992.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas empresas e desenvolvimento local**: estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Notas de aula da disciplina redes de empresas e desenvolvimento local**. Florianópolis: EPS/UFSC, 2002. [Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas]

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

DUARTE, G.; DIAS, J. M. M. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

EURADA. **Clusters, industrial district, local productive systems**. Disponível em: <<http://www.eurada.org>> Acessado em: Ago/2002.

FUNDAÇÃO Estadual de Planejamento Metropolitano e Regional – METROPLAN. **A crise da indústria de calçados da região metropolitana de Porto Alegre**. Porto Alegre: METROPLAN, 1995.

_____. **Censo demográfico de 2000**. Porto Alegre: METROPLAN, 2001.

GAIOTO, F. R. **Da responsabilidade social à ética empresarial**. Florianópolis: UFSC, 2001. 62 p. [Ensaio]

GONÇALVES, L. E. **Balanco social da empresa na América Latina**. São Paulo: Pioneira, 1980.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

_____; DOZ, Y. **Alliance advantage**. Massachussets: Harvard Business School Press, 1999.

IGNACY, S. **Ecodesenvolvimento, crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1986.

INSTITUTO Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>> Acessado em: Ago/2002.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Anuário estatístico**. Brasília: IBGE, 1998.

_____. **Anuário estatístico**. Brasília: IBGE, 2000.

INSTITUTO Ethos. Disponível em: <<http://www.institutoethos.org.br>> Acessado em: Set/2002.

LANZER, E. *et al.* **Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina**. Florianópolis: BRDE, 1997.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.

NEUMANN, L. **Prospecção, mercados consumidores de extratos vegetais curtentes para a área coureira Asiática**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2000.

NOGUERIA, B. C. **Questão de organização do espaço regional**. São Paulo: NOBEL, 1983.

PARCEIROS Voluntários. Disponível em: <<http://www.parceirosvoluntarios.org.br>> Acessado em: Set/2002.

PEREIRA, V. S. **In – Régio: histórias do desenvolvimento regional**. Florianópolis: Nova Era, 2001.

PETRY, R. **A exportação de calçados e o Vale dos Sinos**. Novo Hamburgo: FEEVALE, 1991. {Dissertação de Mestrado}

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1999.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando desempenho superior**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1990.

_____. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1999.

SCHMITZ, H. **Responding to global competitive pressure: local co-operation and upgrading in the Sinos Valley, Brazil**. England: IDS, 1998.

_____. **Does local co-operation matter? Evidence from industrial clusters in south Asia and Latin America**. England: Oxford Development Studies, v. 28, n. 3, 2000.

_____; KNORRINGA, P. **Learning from global buyers**. England: IDS, 1999.

SCOUR, R. H. **Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2000.

STANER, J. M. *et al.* **Estudo sobre competitividade sistêmica em Santa Catarina**. Florianópolis: IAD/FIESC, 1997. [Relatório]

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas de administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

A N E X O S

**Entrevistas realizadas por Técnicos
da METROPLAN no Ano 1995**